



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Tesis doctoral

COMPETENCIAS PROFESIONALES, SOCIALES, ACADÉMICAS Y PERSONALES EN EL ESPACIO EUROPEO DE LOS GRADUADOS EN ADE Y COMUNICACIÓN

Programa interuniversitario de Doctorado en Comunicación
Universidad de Málaga

Doctorando:

JOSÉ DANIEL BARQUERO CABRERO

Director de tesis doctoral:

**PROFESOR DR. MIGUEL DE AGUILERA,
CATEDRÁTICO DE COMUNICACIÓN**

Málaga, 2019





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Tesis Doctoral

**COMPETENCIAS PROFESIONALES, SOCIALES, ACADÉMICAS Y
PERSONALES EN EL ESPACIO EUROPEO DE LOS GRADUADOS
EN ADE Y COMUNICACIÓN.**

Programa interuniversitario de Doctorado
en Comunicación
Universidad de Málaga

DOCTORANDO: José Daniel Barquero Cabrero


DIRECTOR DE TESIS DOCTORAL:
Profesor Dr. Miguel de Aguilera, Catedrático de Comunicación

Málaga, 2019



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: José Daniel Barquero Cabrero

 <http://orcid.org/0000-0003-3927-0529>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



*Dedicada a mi madre Dña. Elena Victoria Cabrero Agualeles
y en memoria de mi padre, el Académico y Profesor en Economía,*

Excmo. Sr. Dr. Don José Luís Barquero Garcés (1939-2014).

A mi mujer, María Bastida y a mis hijos José Luís, Ignacio, Marta y Pablo.

Un agradecimiento especial a los doctores y académicos:

Dr. Edward L. Bernays- University of New York, Estados Unidos. (1891-1995).
Dr. Sam Black- University of Stirling, Reino Unido. (1915-1999).
Dr. Miguel Aguilera, Catedrático de la Universidad de Málaga.
Dr. Juan Guzmán Tapia- Juez y catedrático de la Universidad Central University, Chile.
Dra. Christine E. King- Rectora de Staffordshire University, Reino Unido.
Dr. Paul Richards- Rector de Standffordshire University, Reino Unido.
Dr. Albert Arbós- Vicerrector de la Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona, España.
Dra. Mercedes Cancelo, Universidad de Málaga.
Dr. Joan Francesc Pont- Catedrático de la Universitat de Barcelona. España.
Dr. Joan Ramón Rodoreda- Profesor de la Universitat de Barcelona, España.
Dr. Mario Barquero- Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. España.
Dra. Carmen Barquero- Directora General de ESERP Business & Law School.
Dr. Richard A. Powell- Standffordshire University.
Dr. Manuel Medina Elizondo – Catedrático de la Universidad de Coahuila, México.
Dr. José Vicente Duarte Serrano- Profesor titular del Instituto Superior Miguel Torga. Portugal.
Dr. José Luis Barquero Garcés, ESERP Business & Law School (1939-2014).

Así como a las universidades e instituciones por su soporte durante la investigación:

Harvard University, Estados Unidos.
Yale University, Estados Unidos.
United Nations Organization, Estados Unidos.
The library of Congress, Estados Unidos.
Princeton University, Estados Unidos.
University of Chicago, Estados Unidos.
Imperial College, Reino Unido.
University of Cambridge, Reino Unido.
University of Oxford, Reino Unido.
Université La Sorbonne, Francia.
Instituto Superior Miguel Torga, Portugal.
Universidad Oberta de Catalunya.
ESERP Business & Law School.
UOLS- Universidad oberta La Salle.
UMA-Universidad de Málaga.
UCJC-Universidad Camilo José Cela.
UAC Universidad autónoma de Cohahuila.

El Dr. D. Miguel de Aguilera Moyano, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, como director y tutor de la tesis doctoral “Competencias profesionales, sociales, académicas y personales en el espacio europeo de los graduados en ADE y en Comunicación”, realizada por D. José Daniel Barquero Cabrero.

INFORMA:

Que finalizada la investigación y conforme a la normativa vigente AUTORIZA la presentación de la tesis por considerar que reúne los requisitos formales, científicos y de originalidad necesarios para ser defendida ante el Tribunal que se constituya al efecto para la colación del Grado de Doctor.

Igualmente informa que la publicación que avala la tesis ha sido realizada por el doctorando ex profeso en el desarrollo de su investigación doctoral y que no ha sido utilizada en tesis anteriores.

Y para que así conste, firma el presente informe en Málaga, a 1 de abril de 2019.



Fdo.: Miguel de Aguilera Moyano

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO	23
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	39
1.1 Justificación.	39
1.2 Antecedentes y referentes.....	45
1.3 Objetivos	48
1.3.1 Propósitos a corto plazo	48
1.3.2 Propósitos a medio plazo	49
1.3.3 Propósitos a largo plazo	51
1.4 Metodología académica utilizada	52
 CAPÍTULO II. CONTRADICCIONES DE UNA UNION EUROPEA Y DE UNA ESPAÑA EN CRISIS A LA HORA DE ENCONTRAR EMPLEO LOS GRADUADOS DE ADE Y COMUNICACIÓN	57
2.1 Introducción	57
2.2 La Unión Europea y los procesos técnicos y políticos que afectan a los graduados en ADE y comunicación.....	60
2.2.1 La identidad de la Unión Europea	60
2.2.2 ¿Unión Europea, comunidad europea o sociedad mercantil?.	67
2.2.3 ¿Una unión o múltiples uniones?	67

2.2.4 La Unión Europea, menos democrática que sus estados miembros	68
2.3 Las contradicciones de España y de sus autonomías en la Unión Europea	69
2.4. Aporte de soluciones.....	70
2.4.1 Colaboración Unión Europea-gobiernos nacionales.....	70
2.4.2 Garantía comunitaria.	71
2.4.3 Hacia un núcleo duro formado por los países de la eurozona	71
2.4.4 Toma de conciencia de que la soberanía está en los pueblos, no en los gobiernos.....	73
2.4.5 Hacia la unificación o integración fiscal	76
2.5 Sin solución a la crisis de democracia tanto de la UE como de España entorpece la solución al paro de los graduados en ADE y comunicación.	76

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OBRA DE LOS MEJORES EXPERTOS MUNDIALES EN EMPLEABILIDAD UNIVERSITARIA ACTUAL..... 79

3.1 Síntesis de la obra de MICHAEL TOMLINSON:	79
3.2 Síntesis de la obra de ANDREW ROTHWELL y FRANCES ROTHWELL:	82
3.3 Síntesis de la obra de STAFFAN NILSSON:.....	84
3.4 Síntesis de la obra de CIARAN BURKE, TRACY SCURRY, JOHN LENKINSOPP, y KATY GRALEY:	87
3.5 Síntesis de la obra de PAUL CASHIAN:	88

3.6 Síntesis de la obra de WILLIAM DONALD, YEHUDA BARUCH y MELANIE ASHLEIGH:	90
3.7 Síntesis de la obra de PHIL MCCASH:	93
3.8 Síntesis de la obra de MARIANA GAIO ALVES:	97
3.9 Síntesis de la obra de ZHEN LI:	102
3.10 Síntesis de la obra de GEOFFREY HINCHLIFFE AND HELEN WALKINGTON:	105
3.11 Síntesis de la obra de PÄIVI SIIVONEN:	107
3.12 Síntesis de la obra de OLA LINDBERG y OSCAR RANTATALO:	110
3.13 Síntesis de la obra de PAUL GREENBANK:	112
3.14 Síntesis de la obra de MELINDE COETZEE:	117
3.15 Síntesis de la obra de LORRAINE DACRE POOL:	121
3.16 Síntesis de la obra de RUTH BRIDGSTOCK. Resumen de la esencia de su obra	125
3.17 Síntesis de la obra de LEONARD HOLMES. Resumen de la esencia de su obra	130
 CAPÍTULO IV. EL MERCADO LABORAL	 133
4.1 Introducción al mercado laboral actual	133
4.2 La inserción laboral, tema de anteriores investigaciones nacionales e internacionales	135
4.3 El mercado laboral según las teorías económicas clásicas.	138
4.3.1 Enfoque de la economía clásica	138
4.3.2 El Enfoque marxista	145

4.3.3 Enfoque neoclásico del trabajo.....	149
4.3.4 Enfoque del capital humano,	151
4.3.5 Enfoque general de sistemas y teoría de la organización.....	157
4.4 Descripción del mercado laboral y sus objetivos para los estudiantes de ADE y comunicación.	163
4.4.1 Articulación y mecanismos del mercado laboral	164
4.4.2 Componentes esenciales del mercado laboral	166
4.5 La empresa, organización, cultura y ventajas en el mercado laboral de los graduados en ADE y comunicación.	171
4.5.1 Preámbulo a la empresa	171
4.5.2 Cultura comunicacional	171
4.5.3 La empresa e instituciones en cuanto a la estructura y logística	172
4.5.3.1 Distintas áreas de las empresas horizontalmente organizadas y planificadas ..	176
4.5.3.2 Tendencias generales del mercado laboral en situaciones de crisis económicas	184
4.5.4 Los elementos para obtener rendimiento en el mercado laboral.	186
4.5.5 Transformación en los sectores laborales y profesionales	186
4.5.6 Peculiaridades más valoradas en los candidatos por la empresa e Instituciones .	190
4.5.7 Grupos de empleo emergentes en la actualidad cambiante	192
4.5.7.1 Medio ambiente, agricultura ecológica y turismo rural	192

4.5.7.2 Tercera edad	192
4.5.7.3 Ocio y turismo	193
4.5.7.4 Prevención de riesgos laborales y habilidades directivas	193
4.5.7.5 Calidad y capital humano	194
4.5.7.6 Sociedad de la información y comunicación	194
4.6 Desarrollo de la carrera profesional. Nuevos tiempos, nuevos cambios	195
4.7 Oferta laboral Europea e internacional, libre circulación	196
El Europass consta de cinco documentos:	205
 CAPÍTULO V. LA CONTRATACIÓN, APTITUDES Y ACTITUDES	 209
5.1 Concepción general, consecución, mantenimiento del empleo y movilidad laboral	209
5.2 El desafío de la empleabilidad para personas cualificadas	214
5.3 Capacidades de la empleabilidad, en la actualidad	215
5.3.1 Capacidades para el empleado	215
5.3.2 Capacidades para la empresa	215
5.4 Cambios de la empleabilidad interna y externa	216
5.5 Habilidades directivas requeridas para ser empleable según contexto económico y social	217
5.6 El rol del mercado en la empleabilidad	219

5.7 El cometido de la escuela y del gobierno	220
5.8 El papel de la empresa en la empleabilidad.....	221
5.9 Resultados de la no empleabilidad	222
5.10 Sugerencias y consensos para mejorar la empleabilidad en tiempos modernos.	223
5.10.1 Sugerencias y consensos para el estado.....	223
5.10.2 Sugerencias para la empresa	223
5.11 Educación y empleabilidad.....	224
5.12 Práctica y el conocimiento adquirido en la empleabilidad	227
5.13 Resultados sobre la empleabilidad	228

CAPITULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTUDIO DE CAMPO EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS CON TÍTULOS OFICIALES DE GRADO EN EMPRESA Y COMUNICACIÓN.

6.1 Conocerse a uno mismo.....	229
6.1.1 Presentación	229
6.1.2 Nuestras capacidades y aptitudes	229
6.1.3 ¿Cómo se lleva a cabo nuestro trabajo?.....	231
6.1.4 Los méritos.....	232
6.1.5 ¿A dónde y a qué pertenezco?	232

6.1.6 Autogestión, <i>coaching</i> y metodología	233
6.1.7 Metodología y planificación estratégica del <i>coaching</i>	234
6.2 Metodología del estudio de campo, patrones y problemáticas	234
6.2.1 Diseño del cuestionario y del campo de investigación	237
6.2.1 Planificación del cuestionario y del campo de investigación.....	239
6.2.1.1 Propósitos y justificación	240
6.2.1.2 Exposición y finalidad de los objetivos	241
6.2.1.3 Análisis de los recursos y la población	242
6.2.3 Desarrollo y ejecución del cuestionario.....	244
6.2.3.1 Ejecución de cuestiones y enunciados.....	244
6.3 Técnicas de gestionar el cuestionario	250
6.4 Valoración y evaluación de los ítems seleccionados.....	251
CAPITULO VII. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO	253
7.1 Estudio del resultado del cuestionario.....	253
7.2 Estudio de frecuencias	253
7.3 Posibles sesgos en el cuestionario	257
7.4 Desarrollo, estudio y elaboración del informe.....	258
7.4.1 Puestos de trabajo más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto	258

7.4.2 Puestos de trabajo más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto en %.....	259
7.4.3 Campos más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto en %	260
7.4.4 Cargos y áreas más deseados por alumnos de la universidad privada	261
7.4.5. Áreas elegidas por alumnos de la universidad privada en %	262
7.4.6 Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la universidad privada.....	263
7.4.7 Cargos más deseados por alumnas de universidad privada en %	264
7.4.8 Áreas elegidas por las alumnas de la universidad privada en %	265
7.4.9 Cargos y áreas más deseados por los alumnos y alumnas de la universidad pública en conjunto y por separado	266
7.4.10 Cargos más deseados por los alumnos/as en conjunto de la universidad pública en %.....	267
7.4.11 Áreas elegidas por alumnos/as en conjunto de la universidad pública en %	268
7.4.12 Cargos y áreas más deseados por los alumnos de la universidad pública	269
7.4.13 Cargos más deseados por los alumnos de la universidad pública en %	270
7.4.14 Áreas elegidas por los alumnos de la universidad pública en %	271
7.4.15 Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la universidad pública	272
7.4.16 Cargos más deseados por las alumnas de universidad pública en %	273
7.4.17 Áreas más deseadas por las alumnas de la universidad pública en %.....	274

7.4.18 Cargos y áreas más deseados por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto y por separado	275
7.4.19. Cargos más deseados por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto en %.....	276
7.4.20 Áreas elegidas por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto en %.....	277
7.4.21 Cargos y áreas más deseados por los alumnos de la escuela universitaria privada.....	278
7.4.22 Cargos más deseados por los alumnos de la escuela universitaria privada %	279
7.4.23 Áreas elegidas por los alumnos de la escuela universitaria privada en %.....	280
7.4.24 Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la escuela universitaria privada.....	281
7.4.25. Áreas elegidas por las alumnas de la escuela universitaria privada en %	282
7.4.26. Porcentaje de alumnos/as de cada centro respecto a los cargos más deseados..	283
7.4. 27 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director general	284
7.4.28 Porcentaje de alumnos de los tres centros univ. que han elegido el cargo de director marketing.....	285
7.4.29 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director financiero	286
7.4.30 Porcentaje de alumnos que ha elegico el cargo de director de Relaciones Públicas.....	287

7.4.31 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director relaciones internacionales	288
7.4.32 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director comercial	289
7.4.33 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director creativo publicitario	290
7.4.34 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director recursos humanos.....	291
7.4.35 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director socio consultor auditor	292
7.4.36 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director de compras	293
7.4.37 Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de director de logística	294
7.4.38 Las once áreas más solicitadas y dentro de esas áreas los cargos más deseados por los Alumnos de cada uno de los centros universitarios.....	295
7.4.39 Correspondencia entre los once puestos más deseados y las diez áreas de trabajo más solicitadas.	300
7.4.40 Cargos más deseados por los alumnos según áreas	302
7. 4. 41 Nivel de conocimiento del idioma inglés por centros universitarios según alumnos o alumnas.....	303
7.4.42 Conocimientos de otros idiomas, en concreto del francés, alemán e italiano....	305

7.4.43 Porcentaje de alumnos y alumnas que están trabajando o han ocupado un puesto de trabajo recientemente.	308
--	-----

CAPITULO VIII. INVESTIGACIÓN SOBRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESAS EN LOS DISTINTOS CARGOS DE RESPONSABILIDAD..... 309

8.1 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director general	309
8.2. Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de marketing.....	311
8.3 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director financiero	312
8.4 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de comunicación.....	313
8.5 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de relaciones públicas, empresariales e institucionales.....	315
8.6. Requisitos exigidos por la empresa para el cargo de director comercial	317
8.7 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director creativo	318
8.8 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de recursos humanos	320
8.9 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de consultor-auditor.....	321
8.10 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de compras	323
8.11 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de logística	324

CAPÍTULO XIX. APUNTES SIGNIFICATIVOS DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	327
9.1 Estudios superiores	327
9.2 Experiencia	328
9.3 Idiomas	329
9.4 Habilidades	330
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES GENERALES	333
BIBLIOGRAFÍA	347
WEBGRAFÍA	365

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Estructura social de la empleabilidad.

Gráfico 2 – Esquema conceptual de las asociaciones entre las capacidades de la empleabilidad y las preocupaciones psicosociales en la carrera profesional.

Gráfico 3- Comparativa de la duración de la búsqueda de trabajo.

Gráfico 4- Las características que más valoran las empresas en sus candidato.

Gráfico 5- Baremo de los distintos niveles de un idioma.

Gráfico 6- Experiencia técnica.

Gráfico 7- Nuestros objetivos al formular los ítems del cuestionario.

Gráfico 8- Medias por áreas.

Gráfico 9- Puestos de trabajo más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto.

Gráfico 10- Puestos de trabajo más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto en %.

Gráfico 11- Campos más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto en %.

Gráfico 12- Cargos y áreas más deseados por alumnos de la universidad privada.

Gráfico 13- Áreas elegidas por alumnos de la universidad privada en %.

Gráfico 14- Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la universidad privada.

Gráfico 15- Cargos más deseados por alumnas de universidad privada en %.

Gráfico 16- Áreas elegidas por las alumnas de la universidad privada en %.

Gráfico 17- Cargos y áreas más deseados por los alumnos y alumnas de la universidad pública en conjunto y por separado.

Gráfico 18- Cargos más deseados por los alumnos/as en conjunto de la universidad pública en %.

Gráfico 19- Áreas elegidas por alumnos/as en conjunto de la universidad pública en %.

Gráfico 20- Cargos y áreas más deseados por los alumnos de la universidad pública.

Gráfico 21- Cargos más deseados por los alumnos de la universidad pública en %.

Gráfico 22- Áreas elegidas por los alumnos de la universidad pública en %.

Gráfico 23- Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la universidad pública.

Gráfico 24- Cargos más deseados por las alumnas de universidad pública en %.

Gráfico 25- Áreas más deseadas por las alumnas de la universidad pública en %.

Gráfico 26- Cargos y áreas más deseados por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto y por separado

Gráfico 27- Cargos más deseados por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto en %.

Gráfico 28- Áreas elegidas por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto en %.

Gráfico 29- Cargos y áreas más deseados por los alumnos de la escuela universitaria privada.

Gráfico 30- Cargos más deseados por los alumnos de la escuela universitaria privada en %.

Gráfico 31- Áreas elegidas por los alumnos de la escuela universitaria privada en %.

Gráfico 32- Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la escuela universitaria privada.

Gráfico 33- Áreas elegidas por las alumnas de la escuela universitaria privada en %.

Gráfico 34- Porcentaje de alumnos/as de cada centro respecto a los cargos más deseados.

Gráfico 35- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director General.

Gráfico 36- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director Marketing.

Gráfico 37- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director financiero.

Gráfico 38- Porcentaje de alumnos que ha elegido el cargo de Director de Relaciones Públicas.

Gráfico 39- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director Relaciones Internacionales.

Gráfico 40- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director Comercial.

Gráfico 41- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director creativo publicitario.

Gráfico 42- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director Recursos Humanos.

Gráfico 43- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director Socio Consultor Auditor.

Gráfico 44- Porcentaje de alumnos de los tres centros universitarios que han elegido el cargo de Director de compras.

Gráfico 45- Porcentaje de alumnos de las tres instituciones universitarias que han elegido el cargo del Director de Logística.

Gráfico 46- Las once áreas más solicitadas y dentro de esas áreas los cargos más deseados por los alumnos de cada uno de los centros universitarios.

Gráfico 47- Correspondencia entre los once puestos más deseados y las diez áreas de trabajo más solicitadas.

Gráfico 48- Cargos más deseados por los alumnos según áreas.

Gráfico 49- Estudios Superiores.

Gráfico 50- Experiencia.

Gráfico 51- Idiomas.

Gráfico 52- Habilidades.

PLANTEAMIENTO

Presentamos una investigación singular, que aúna ámbitos diferentes en beneficio del bien común, objetivo que debe tener en cuenta cualquier trabajo científico.

Esta investigación es fruto de la preocupación creciente dada la situación económica de la Unión Europea de los graduados en carreras de ciencias de la comunicación y empresariales por el fenómeno de encontrar empleo, en base a la experiencia adquirida en su carrera universitaria y en consecuencia de las competencias profesionales que requiere la empresa moderna, sus causas, sus consecuencias, a corto, medio y largo plazo.

Cualquier aportación a este problema, cualquier contribución que ayude a resolverlo -aunque sea en una pequeña parte-, vale la pena el esfuerzo. Esfuerzo de investigación que ha visto la luz en forma de tesis.

La crisis actual está reduciendo las posibilidades de encontrar empleo a los recién titulados. Prueba de ello es que la cifra del paro entre los jóvenes pasa ya en nuestro país del 40%.

No solamente se encuentran con el cierre de muchas empresas, sino que, además, tienen que enfrentarse a la competencia de los jóvenes de otros países muy sólidamente preparados –sobre todo a los de los estados de la Unión Europea-, que pueden desplazarse libremente dentro de la Unión y que poseen unos conocimientos teóricos y prácticos tan elevados como los de los propios jóvenes españoles.

Según hemos contrastado en base a los estudios del propio Consejo Superior Europeo de Doctores¹ (2017), con más idiomas que los profesionales españoles que están en búsqueda activa de empleo, dejando a nuestros jóvenes universitarios en clara desventaja.

El mercado laboral por otro lado es un mercado internacional que trasciende las fronteras de cualquier país.

Esta visión del mercado laboral, como un mercado internacional, que no tiene por qué ser algo negativo, nos obliga a replantear este estudio desde una nueva perspectiva: la perspectiva europea y a tal efecto así se ha tenido en cuenta en esta tesis.

En el momento en que los estudiantes finalizan sus estudios universitarios de grado tras tres o cuatro años dedicados a la universidad, los recién titulados se enfrentan al primer gran reto de su vida. Hasta entonces han estado guiados y tutelados bien por sus familias, en los primeros años de su vida, o bien por los profesores del colegio donde cursaban el bachillerato y con posterioridad en la universidad.

Se encuentran solos ante un hecho que puede marcar de forma trascendental, positiva o negativamente, su vida: tratar de decidir por donde pretenden que se dirija su futuro profesional, puesto que en nuestros días son pocos los jóvenes que siguen o tienen oportunidad de seguir la profesión de alguno de sus padres o familiares y beneficiarse de su experiencia o negocios.

¹ Consejo Superior Europeo de Doctores: Está dedicada a la investigación y la difusión del conocimiento, con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural, científico, económico y social de España y de la Unión Europea.

Está contrastado por profesores universitarios entre los que me encuentro, que a lo largo de sus estudios superiores los jóvenes universitarios han tenido que ir tomando decisiones de cierta responsabilidad, pues una de las misiones entre otras del educador y del formador es hacer del alumno una persona dotada de conocimientos y habilidades directivas que estas le permitan ser independiente y responsable.

Sin embargo, en esa etapa siempre se contaba con la orientación y el apoyo del tutor o profesor en caso de incertidumbre o de fracaso, y es ahora cuando ya ha terminado la carrera cuando son ellos quienes tienen que asumir sus propias decisiones y responsabilidades.

No se pretende que este espíritu optimista que caracteriza a los jóvenes universitarios desapareciera ante las dificultades que pudiera encontrar al comenzar su vida profesional, sino todo lo contrario. La finalidad principal que persigue este estudio: darle al joven antes de que acabe sus estudios universitarios unas pautas significativas que permitan mejorar su formación y que como profesores tenemos esta responsabilidad.

Una guía eficaz para la búsqueda de su primer empleo o bien encontrar o cambiar a otro y, al mismo tiempo, ayudarle, ya antes de finalizar sus estudios, a trazar el recorrido de toda su futura vida profesional para de este modo podamos hacer coincidir el interés privado del alumno (encontrar el trabajo deseado), con el interés público de la empresa y la sociedad (un buen profesional) acorde a lo que demanda la empresa moderna.

Si este objetivo es ya en sí un arduo trabajo en tiempos normales, lo es mucho mayor en la situación actual de crisis que azota Europa. Pero, precisamente por esto, también es mucho mayor la urgencia y necesidad de este trabajo de investigación que aporte soluciones, no se puede permitir que con lo invertido con

nuestros impuestos por parte de nuestro país en estos alumnos y sus universidades luego marchen al extranjero por falta de oportunidades.

En la Unión Europea destacan cuatro libertades de circulación características ya tipificadas en los acuerdos: libertad de circulación de capitales²; de servicios; de mercancías; de personas; y es esta última, la libertad de circulación de personas – en su doble versión de libertad de trabajadores y libertad de establecimiento- la que es menos real y la que más dificultades encuentra según el resultado de nuestra investigación y que documentamos en esta tesis, cuando debería ser todo lo contrario.

Fuera del ámbito de los cargos de dirección, esta libertad está muy limitada para la mayoría de los ciudadanos de la Unión Europea, pues las dificultades culturales, sociales e idiomáticas han levantado un muro infranqueable donde antes se encontraban las fronteras geográficas, muro que solamente en caso de graves crisis laborales el ciudadano normal se atreve a traspasar.

Es el joven universitario, por su formación y por su preparación en idiomas, el llamado a adaptarse a esta realidad y a estas exigencias de una Unión Europea sin fronteras, pues Europa es su nuevo y joven país, el nuevo marco profesional y del que tienen que ser conscientes.

Hay otro aspecto del mercado laboral actual que afecta, sobre todo, al joven licenciado/a (hoy en día graduado/a) que pretenda introducirse en el mundo de la gestión empresarial: el fenómeno de la globalización de la producción en general y del mercado laboral en concreto.

² Libertad de circulación de capitales: La libre circulación de capitales es definida por el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. De forma paralela, se menciona la libre circulación de pagos, que dada su naturaleza, recibe idéntica regulación que la de capitales.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Libre_circulación_de_capitales_\(Unión_Europea\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Libre_circulación_de_capitales_(Unión_Europea))

Este fenómeno abarca, entre otros, los apartados de la deslocalización de empresas³ y el de la externalización de la producción⁴. El nuevo mundo laboral marcado por la actual crisis que ya se arrastra desde hace siete años del joven universitario, sobre todo del universitario que quiere dedicarse a la gestión y dirección de las ciencias sociales y empresariales.

Es un mercado además internacional, abierto por tanto a la competencia de cualquier universitario del mundo, no solo por tanto de Europa, por lo que se le añade esta nueva inquietud.

Queda decir que en un mercado global no sólo los idiomas sino también otras competencias y aptitudes van a jugar un papel importante, pero por contra su mercado en este caso ya no es solo Europa en el mundo.

Con este trabajo de investigación se pretende aportar un poco de luz en este campo tan complejo como necesario como es el mercado actual del trabajo. Fruto de nuestras investigaciones se muestra el camino más rápido y más seguro para alcanzar la meta profesional que cada joven que cursa ciencias sociales, empresariales y comunicación, así como carreras afines se haya marcado.

³ Deslocalización de empresas es la práctica llevada a cabo por las empresas que trasladan sus centros de trabajo específicos o ciertas áreas a otros territorios que acarreen un menor coste para ellos, al tiempo que mejora la capacidad competitiva de la compañía e incrementa el margen de beneficio. Por lo general suelen tratarse de multinacionales. <https://www.economiasimple.net/glosario/deslocalizacion>.

⁴ Externalización de la producción: cuando un negocio le paga a un proveedor externo por sus bienes y servicios, en lugar de hacerlo en casa. <https://es.shopify.com/enciclopedia/externalizacion-outsourcing>.

No es una vía obligada, es solamente un camino propuesto. Previo a explicar al alumno cuales son las competencias para encontrar empleo, primero nosotros investigamos como saber transmitir al alumno esas competencias,

En la actualidad 2018, dada la situación en que se encuentra la enseñanza universitaria en España y Europa, donde el papel que juegan las empresas en el diseño de los planes de estudio no es “de información previa”, se impone por tanto un enfoque en el que los términos clave sean la cooperación y la colaboración entre la universidad y la empresa, es decir, que la universidad enseñe lo que la empresa espera obtener y necesita.

Este estudio puede ser útil en consecuencia por el amplio abanico de detalles específicos y testados unido a los casos reales que se recogen en él. Al lector familiarizado con el mundo empresarial probablemente le será muy fácil establecer vínculos entre las propuestas del texto y sus propias experiencias experimentadas.

Con este trabajo se resaltarán las cualidades esenciales que precisa la actividad profesional: iniciativa, dinamismo, competitividad, constancia, honestidad, respeto, capacidad de trabajo, interés, idiomas, prudencia, conocimiento de las nuevas tecnologías y de los instrumentos que permitan construir estrategias eminentemente prácticas entre universidad y empresa.

En resumen, esta investigación pionera en su género constituirá un instrumento útil para estudiantes, profesores y profesionales que están en proceso de búsqueda de su primera oportunidad, que han perdido su empleo y están en búsqueda de uno nuevo.

También para los que deseen cambiar de trabajo. Incluso para aquellos ejecutivos que decidan dar un giro a su trayectoria profesional enfrentándose día a día al reto de los procesos de selección.

Un objetivo que, además del interés tradicional que encierra en sí, se ha convertido en uno de los temas estelares de la actualidad, como mantener, fidelizar y conseguir empleo en base a los distintos intereses prefijados por el individuo.

Los objetivos que se han fijado en este estudio de investigación, se clasifican en objetivos, a corto, medio y largo plazo.

En cuanto a este análisis se centrará en el perfil requerido por el mercado laboral (aptitudes y actitudes), así como en los cargos o etapas intermedias por donde debe pasar el recién licenciado para alcanzar el objetivo profesional.

Con este estudio se pretende, y este es el segundo objetivo inmediato, pero el fundamental, asesorar y orientar a los alumnos de ciencias sociales y empresariales para que, desde el momento que deciden incorporarse al mercado laboral, planifiquen su carrera profesional y adopten la estrategia adecuada con el fin de que todos sus esfuerzos se vean compensados y alcancen sus metas profesionales prefijadas con anterioridad.

El último y tercer objetivo pretende inspirar confianza y credibilidad al alumno. Una vez adquirido el conocimiento de lo que busca la empresa y, en concreto, la rama a la que el alumno se quiere dedicar, debe tener confianza en sí mismo.

Dispone del bagaje⁵ y la preparación necesaria para ocupar en el futuro un puesto de alto ejecutivo o dirección estratégica y operativa.

Debe existir una colaboración y adecuación entre la enseñanza superior universitaria y las exigencias de la empresa. La formación profesional y los ciclos formativos de grado superior así como la enseñanza universitaria deben estar más orientada a la demanda social y realidad actual.

No se pueden plantear carreras universitarias sin futuro, para que los estudiantes, al finalizar sus estudios, pasen a engrosar las filas del paro. El interés de la empresa y organizaciones empresariales en este campo debe ser el mismo o mayor que el del propio estudiante.

No puede ni debe haber un desfase entre la finalización de los estudios y el inicio de la carrera laboral. Las prácticas deberían ser obligatorias desde el primer año de estudios y se debería concienciar y motivar generosa y fiscalmente a las empresas para que acojan a los estudiantes en prácticas facilitando la contratación mientras estudian los alumnos.

Siguiendo en esta línea de objetivos que se marcan a medio plazo, es aspirar a que la empleabilidad del ámbito correspondiente sea una asignatura obligatoria. Dado que esto no está en nuestras manos, se pretende que sea una formación complementaria a los estudios de grado en ciencias sociales y empresariales así como en otras carreras relacionadas.

⁵ Bagaje: Conjunto de conocimientos o noticias de que dispone una persona.

<http://www.wordreference.com/definicion/bagaje>

Hay que elevar la calidad de la preparación de los graduados, que contribuirán en un futuro a la gestión de las empresas españolas. Este es uno de los factores sin duda que repercuten en la competitividad y en la productividad de la empresa de ahí que sea un objetivo a medio plazo.

La motivación al alumno hacia una formación flexible y constante denominada “long life learning⁶”. El alumno debe saber adaptarse a unas circunstancias laborales, económicas y comerciales en evolución constante. Actualmente no hay puestos de trabajo para toda la vida, ni la etapa de formación se cierra con la obtención del título.

Toda persona que ejerza en el ámbito de las ciencias sociales y empresariales sobre todo, los jóvenes que sean seleccionados para trabajar deben tener muy claro que la mejora salarial y, por tanto, la mejora de su nivel de vida, pasa por la mejora de la productividad, y, a su vez, la mejora de la productividad pasa por una formación y conocimiento cada vez mayor.

Se impone la educación permanente del empleado, pues, lo mismo que el profesional liberal, el empleado necesita una actualización permanente de sus conocimientos independientemente de sus responsabilidades con la organización. Al presentar su *Currículum Vitae*, el recién licenciado debe poder demostrar que está capacitado para poder ejercer varios puestos de responsabilidad en la empresa.

⁶ “Long life learning”: toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida, con el objetivo de mejorar los conocimientos, habilidades y competencias desde una perspectiva personal, cívica, social y / o relacionada con el empleo. https://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning.

Unido a la carrera profesional, es importante que el universitario desarrolle toda una serie de competencias: responsabilidad, iniciativa, organización, adaptación, flexibilidad y autovaloración personal y unas habilidades respecto al trabajo: capacidad para esforzarse, capacidad para aprender, capacidad para comunicarse y capacidad de trabajo en equipo y a esto en consecuencia se le añade la ética.

Se ha de trabajar en mejorar el nivel y la calidad de vida del personal de la empresa no sólo a través de la remuneración salarial, sino también a través de la promoción profesional y la satisfacción que esta promoción conlleva ya que es la consolidación del esfuerzo de una carrera en la organización.

Elevar el nivel de vida de la sociedad en la que se desarrollan las actividades. En el centro de la economía y de toda actividad empresarial está la persona.

Al tratarse de futuros directivos y gestores de la actividad empresarial, cuanto más capacitados y motivados estén los gestores, tanta más eficaz será en consecuencia su gestión. Si una de las causas de la baja productividad de la economía española radica en la deficiente gestión empresarial, la mejora de la gestión redundará en beneficio de toda la sociedad.

Dadas las circunstancias especiales en las que se encuentra la economía española, el futuro directivo empresarial, no puede limitarse al tipo de empresa tradicional, sino que debe buscar nuevos campos y nuevas formas de gestionar, teniendo en cuenta.

Que la seguridad en el empleo se centra en tres pilares:

1. Titulación universitaria.
2. Idioma inglés.
3. Saber hacer, poder hacer y saber llevar a cabo.

Para el fomento y promoción de la creatividad de un país moderno y un directivo/a moderno/a se exige creatividad. No se puede vivir a expensas de lo que inventen y patenten otros. Por otro lado, el estado debe asesorar para acabar con toda la inversión improductiva tanto en empresas como en carreras sin futuro y que muchas aulas sin alumnos en la universidad son testigos.

Después de examinar exhaustivamente las respuestas dadas por todos los encuestados⁷ y comparar estos resultados con los requisitos que exigen las empresas modernas de la unión europea en cuanto a formación, experiencia, idiomas y habilidades, directivos y otras, se ha llegado a las siguientes conclusiones generales tras la investigación de mercado así como de la propia línea de investigación de esta tesis pues paralelamente a los resultados prácticos también han existido los resultados teóricos.

En cuanto a formación universitaria, como en el 40,23% de los casos se exige un máster o formación postgrado y en otro 17,28% de los casos se valora el postgrado, la primera conclusión es que resulta indispensable en casi todos los casos una especialidad en el área específica que se haya elegido ejercer.

Esta especialidad no se tiene que adquirir inmediatamente después de finalizar los estudios universitarios. Se puede compaginar después con la propia vida laboral, para aquel que disponga de esta tendrá prioridad al ser necesaria antes que el resto.

⁷ Realizada encuesta a alumnos de diferentes áreas y universidades y a empresas para extraer el resultado de esta investigación.

En experiencia laboral, si en el 88,18 % de los casos se exige una experiencia laboral específica de al menos 3 años y en el 60,00% de los casos una experiencia de más de 5 años, es conveniente buscar lo antes posible un puesto de trabajo dentro del área elegida.

Lo ideal sería que hubiera una mayor coordinación entre la universidad y la empresa, para que los alumnos pudieran empezar a hacer prácticas durante los años de estudio o, al menos durante las vacaciones. Eso compensaría parte de ese tiempo que es necesario.

En cuanto al conocimiento del idioma inglés, se observa un gran desfase entre la preparación que aporta el licenciado o graduado y el nivel de inglés que exigen las empresas. En el 76,37% de los casos las empresas exigen un nivel alto de inglés.

Sin embargo, el porcentaje de alumnos que tienen un nivel elevado de inglés oscila entre un 18% y un 37%, según los centros universitarios y según se trate de alumnos o de alumnas. ¿Cómo salvar esta distancia?. Lógicamente, ésta debería ser una tarea que debería recaer en los estudios de educación primaria y secundaria. Y el fallo reside fundamentalmente ahí.

Lamentablemente, según los informes de todas las instancias internacionales nuestra formación primaria y secundaria no solamente falla en este campo. El alumno debe ser consciente de que es él quien debe remediar esa carencia con la lengua inglesa poniendo solución desde el primer año que inicia la carrera, si no lo ha hecho antes.

Hay que recalcar la importancia de los idiomas, partiendo de la base que los centros universitarios tampoco pueden convertirse en escuelas de idiomas. Podrán insistir en la necesidad del conocimiento de los idiomas, sobre todo del inglés, pero no pueden asumir la responsabilidad de las etapas previas.

Algunas escuelas y universidades empiecen a incorporar el inglés en sus planes de estudios y, algunas pioneras como la escuela universitaria ESERP, se imparten carreras oficiales de grado en inglés en un 70% de su contenido, obteniendo el alumno una doble titulación oficial, la inglesa y la española y hablando un correcto inglés.

Otras universidades como la universidad Juan Carlos de Madrid, la universidad de Málaga, la Pompeu Fabra de Barcelona también imparten estudios en lengua inglesa.

Pensando en un mercado interior único de toda la Unión Europea, los alumnos también estarían en inferioridad de condiciones frente a la mayoría de los graduados de otros países. Los alumnos de ciencias sociales y empresariales, por ejemplo de Portugal, al ver programas de televisión desde la infancia en versión original todos hablan distintos idiomas.

En cuanto a las habilidades directivas que exigen las empresas, es algo que debe preocupar, en primer lugar al propio alumno, pero en general a todo el sistema educativo español, pues se trata de una cualidades y de unos hábitos que no se adquieren de la noche a la mañana, sino que son el fruto de una labor conjunta de padres, educadores, profesores y centros universitarios.

La empleabilidad es una cuestión que afecta a toda la sociedad. No es un tema que concierna única y exclusivamente a los alumnos. Las empresas deben estar interesadas en contar con buenos profesionales a nivel de cargos directivos.

Su competitividad dependerá en muchos casos de estos buenos gestores. La formación de estos futuros directivos no debería depender únicamente de los alumnos o de sus respectivos padres, pues, además de estar perdiendo a muchos

buenos profesionales que no disponen de medios económicos, están manteniendo “*ad eternum*”⁸ la división entre las clases sociales.

Tampoco la sociedad o el estado se libera de la responsabilidad de una buena preparación de los alumnos y esto sirve también para la preparación de cualquier universitario de los que están llamados a dirigir las empresas de nuestro país. La inversión más productiva es la inversión en educación y en formación.

Es una responsabilidad del estado la preparación óptima de los alumnos universitarios y también la posibilidad de que después puedan trabajar en nuestro país, sin tener que emigrar a otros países porque en España no haya apenas trabajo para personas cualificadas y luego el talento no regresa perdiendo lo invertido en él. También una responsabilidad para las escuelas, tanto las primarias como las de formación profesional- CFGS⁹ las, que deben fomentar al máximo en los jóvenes que forman unas habilidades básicas: buenos hábitos de trabajo, honestidad, puntualidad, la atención regular, productividad, rigurosidad, compañerismo, espíritu de equipo, entre otras.

⁸ “Ad eternum”: El término correcto en latín es ad aeternum, que quiere decir por toda la eternidad, para siempre, para la eternidad, a perpetuidad. Se permite usar ad eternum, como variante españolizada. <https://www.significadode.org/ad%20eternum.htm>.

⁹ CFGS: Los ciclos formativos de grado superior (CFGS) son estudios que te permiten conseguir todas aquellas aptitudes necesarias para adaptarte a las situaciones laborales presentes y futuras, y asumir responsabilidades de coordinación y de programación en una profesión determinada, así como planificar el trabajo de las personas y hacer las correspondientes verificaciones y valoraciones. La titulación oficial obtenida es la de Técnico o Técnica Superior de la profesión correspondiente. Los ciclos formativos de grado superior están dirigidos al alumnado que busca unos estudios superiores prácticos, que los cualifiquen para incorporarse al mundo laboral.

La inversión en educación se ha dicho que es en principio la inversión más productiva. Habría que añadir, además, que es la inversión más cuantiosa. No se puede permitir por tanto, que durante el tiempo que el recién graduado se pasa buscando trabajo esta inversión permanezca improductiva.

Este es el objetivo principal de este trabajo: concienciar a alumno, a las empresas y al Estado de sacar el máximo rendimiento a esta inversión.

Es necesario introducir en todas las carreras una asignatura de formación e información sobre el mercado laboral, que constaría, entre otros, de los siguientes apartados: salidas profesionales de la carrera, sectores, cargos, tipos de contratos, redacción de currículos vitae, cómo se supera una entrevista, cómo buscar trabajo rápido y a tiempo, y que espera la empresa de sus empleados en base al cargo que piensa ocupar.

Por último, si se ha contribuido, aunque nada más sea que mínimamente a esta toma de conciencia se daría por bien empleado el esfuerzo que ha supuesto este trabajo de investigación deseando que otros investigadores sigan esta línea en pro de la ciencia y la nueva Unión Europea que nosotros mismos con nuestras decisiones creamos día a día.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación.

En el momento en que los estudiantes finalizan sus estudios superiores tras cuatro o cinco años dedicados a la universidad (en base al programa elegido), los recién titulados en ADE y ciencias de la comunicación se enfrentan al primer gran reto de su vida. Hasta entonces han estado guiados y tutelados bien por sus familias, en los primeros años de su vida universitaria, o bien por los profesores de la universidad.

Se encuentra solos ante un hecho que puede marcar de forma trascendental, positiva o negativamente, su vida: tratar de decidir por donde pretenden que se dirija su futuro profesional, puesto que en nuestros días son pocos los jóvenes que siguen o tienen oportunidad de seguir la profesión de alguno de sus padres o familiares y beneficiarse de su experiencia o negocios que estos llevan a cabo.

Está contrastado por la experiencia acreditada de todos los que somos profesores universitarios que a lo largo de sus estudios superiores los jóvenes universitarios han tenido que ir tomando decisiones de cierta responsabilidad. Una de las misiones entre otros del educador y del formador es hacer del alumno una persona dotada de conocimientos que le permitan ser independiente y responsable consigo mismo y con la sociedad e instituciones a la que presta sus servicios.

En esa etapa siempre contaba con la orientación y el apoyo del tutor o profesor en caso de incertidumbre o de fracaso, y es ahora cuando ya ha terminado la universidad cuando es él quien tiene que asumir sus propias responsabilidades y decisiones.

La finalidad principal que persigue este estudio es darle al joven que acaba de finalizar sus estudios unas pautas significativas que le puedan guiar eficazmente en la búsqueda de su primer empleo y, al mismo tiempo, ayudarle, ya antes de finalizar sus estudios, a trazar el recorrido de toda su futura vida profesional para de este modo podamos hacer coincidir el interés privado del alumno (encontrar trabajo), con el interés público de la empresa y la sociedad en la que desarrolla sus actividades, (un buen profesional que es capaz de ofrecer a la empresa lo que ésta demanda).

Este objetivo es ya en sí un arduo trabajo en tiempos normales, lo es mucho mayor en la situación actual de crisis que azota Europa. Pero, precisamente por esto, también es mucho mayor la urgencia y necesidad de este trabajo de investigación que aporte soluciones.

No podemos permitir que con lo invertido por parte de nuestra administración en estos alumnos luego marchen al extranjero por falta de oportunidades que, si bien en ocasiones no las encuentran en nuestro país, en muchas otras ocasiones es por falta de ofrecer a la empresa la forma de satisfacer esta demanda, la cual no solo está centrada en conocimientos si no en aptitudes que lo conforman.

La crisis actual está reduciendo las posibilidades de los recién titulados. Prueba de ello es que la cifra del paro en el año 2018 entre los jóvenes pasa en nuestro país del 36,8% (Hombres 37,2% - Mujeres 36,4%)¹⁰.

Se encuentran no solo con el cierre de muchas empresas, sino que, además, tienen que enfrentarse a la competencia de los jóvenes de otros países muy sólidamente preparados -sobre todo a los de los estados de la Unión Europea-, que pueden

¹⁰ Fuente: Expansión/datosmacro.com <https://www.datosmacro.com/paro/espana>

desplazarse libremente dentro de la unión y que poseen unos conocimientos teóricos y prácticos tan elevados como los de los propios jóvenes españoles,

El mercado laboral es desde hace tiempo un mercado internacional que trasciende las fronteras de cualquier país. La facilidad que tienen los jóvenes del resto de Europa para competir en el mercado laboral español, en cuanto parte de este mercado interior o mercado único lo es también de toda la Unión Europea, la tienen los jóvenes españoles para competir en este mismo mercado europeo con los jóvenes de los demás países de la Unión Europea.

Esta visión del mercado laboral, como un mercado internacional, que no tiene por qué ser algo negativo, nos obliga a replantear este estudio desde una nueva perspectiva: la perspectiva Europea y a tal efecto así se ha tenido en cuenta.

En la Unión Europea destacan cuatro libertades de circulación características y tipificadas en los acuerdos: la primera es la de la libertad de circulación de capitales, la segunda de servicios, la tercera es la de mercancías y por último y en cuarto lugar la de personas¹¹, la libertad de circulación de personas –en su doble versión de libertad de trabajadores y libertad de establecimiento- la que es menos real y la que más dificultades encuentra, cuando debería ser todo lo contrario.

Fuera del ámbito de los cargos directivos, esta libertad está muy limitada para la mayoría de los ciudadanos de la Unión Europea, pues las dificultades culturales, sociales e idiomáticas han levantado un muro infranqueable donde antes se encontraban las fronteras geográficas, muro que solamente en caso de graves crisis laborales el ciudadano normal se atreve a franquear.

¹¹ Tratado de funcionamiento de la Unión Europea, artículos 45.

Es el joven universitario en ADE y comunicación, por su formación y por su preparación en idiomas, el llamado a adaptarse a esta nueva realidad social y económica y a estas exigencias de una Unión Europea sin fronteras, pues Europa es su nuevo y joven país, el nuevo marco profesional, donde desarrollan sus actividades.

Hay otro aspecto del mercado laboral actual que afecta, sobre todo, al joven licenciado, hoy grado, que pretenda introducirse en el mundo de la gestión empresarial: el fenómeno de la globalización¹² de la producción en general y del mercado laboral en concreto. Este fenómeno abarca, entre otros, los apartados de la deslocalización¹³ de empresas y el de la externalización¹⁴ de la producción.

El nuevo mundo laboral marcado por la actual crisis económica que ya se arrastra desde hace ocho años del joven universitario, sobre todo del universitario que quiere dedicarse a la gestión y dirección empresarial, es un mercado además internacional, abierto por tanto a la competencia de cualquier universitario del mundo, no solo por tanto de Europa, por lo que se le añade esta nueva inquietud.

En un mercado global no sólo los idiomas sino también otras competencias y aptitudes, así como habilidades personales y profesionales van a jugar un rol importante, pero por contra su mercado en este caso ya no es solo Europa en el mundo.

¹² La revista francesa *Problèmes économiques* en su número 2.859, septiembre 2004, define este término de la forma siguiente: "Es el paso de una economía internacional, en la que naciones políticamente autónomas organizan su espacio económico nacional y efectúan intercambios económicos de mayor o menor envergadura, a una economía global, que no se atiene a las normas nacionales". Aunque la globalización abarca a todos los ámbitos de la vida, nos limitamos aquí al campo económico y empresarial.

¹³ De una forma muy general, la deslocalización consiste en el cese total o parcial de las actividades de una empresa y su traslado a otro país. Este término va muy unido al de globalización, pero la deslocalización es solo una parte de la globalización y el resultado de la misma.

¹⁴ Corresponde a la palabra inglesa *outsourcing*, y se da cuando una empresa cede parte de su producción a otra para abaratar costes o conseguir alguna mejora de gestión o cualquier otra mejora. La externalización no supone traslado, aunque persiga los mismos objetivos que el traslado.

Con este trabajo de investigación se aportaran unos resultados en este campo tan complejo, contrastados académica y científicamente, como es el mercado de trabajo actual.

Hemos generado la información necesaria que muestren el camino más rápido y más seguro, para alcanzar la meta profesional, que cada joven que cursa ADE (administración y dirección de empresas) y comunicación se haya marcado (estudio perfectamente aplicable también a las carreras de ciencias sociales y económicas).

En la actualidad, año 2018, dada la situación en que se encuentra la enseñanza universitaria en España, donde el papel que juegan las empresas en el diseño de los planes de estudio es “de información previa”, se impone un enfoque en el que los términos clave sean la cooperación¹⁵ y la colaboración¹⁶ entre la universidad y la empresa y las Instituciones, es decir, que la universidad enseñe lo que la empresa espera obtener y necesita.

Este estudio y análisis es de utilidad por el amplio abanico de detalles específicos y testados académica y científicamente, el cual a su vez está unido a los casos reales que se recogen en él. Al lector familiarizado con el mundo empresarial probablemente le será muy fácil establecer vínculos entre las propuestas del texto y sus propias experiencias.

¹⁵ La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

¹⁶ La colaboración se refiere a todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas. Con relación a la cooperación podríamos decir que es la suma, mientras que cooperación es la multiplicación. La palabra colaboración la entendemos en el sentido de “contribución a”.

Con este trabajo se beneficia al interés público de la sociedad y se resaltarán las cualidades esenciales que precisa la actividad profesional: iniciativa, dinamismo, competitividad, constancia, honestidad, respeto, capacidad de trabajo, interés, idiomas, prudencia, conocimiento de las nuevas tecnologías y de los instrumentos que permitan construir estrategias eminentemente prácticas entre universidad y empresa unido a la suma de otras habilidades directivas.

En resumen, esta investigación no solo constituirá un instrumento útil para estudiantes y profesionales que están en proceso de búsqueda de su primera oportunidad, sino además para los que han perdido su empleo y están en búsqueda de uno nuevo, así como para los que deseen cambiar de trabajo. Incluso para aquellos ejecutivos que decidan dar un giro a su trayectoria profesional enfrentándose día a día al reto de los procesos de selección, cada vez no sólo más cambiantes si no más exigentes.

Un objetivo¹⁷ que, además del interés tradicional que encierra en sí, se ha convertido en uno de los temas estelares de la actualidad, como mantener, fidelizar y conseguir empleo en base a los distintos intereses prefijados.

¹⁷ Dentro del mercado laboral, es el propósito o meta que un trabajador o una empresa se propone cumplir en un lapso definido de tiempo hacia el cual deben dirigirse todos los recursos y esfuerzos.

1.2 Antecedentes y referentes.

La universidad es una institución de enseñanza superior que forma con el objeto de proporcionar empleo y conocimiento a través de las habilidades teóricas y prácticas que enseña.

En este periodo caracterizado por la internacionalización del empleo y la revolución tecnológica es importante analizar a los mejores expertos en empleabilidad.

Profesores universitarios de gran importancia, reconocidos mundialmente como expertos y por sus contribuciones en empleabilidad, han analizado de forma objetiva la situación de los graduados universitarios de distintos universitarios del mundo a la hora de encontrar empleo y de su contexto laboral. Los diferentes caminos hacia la empleabilidad del recién graduado, sus competencias profesionales y sus aspiraciones desde una perspectiva teórica y práctica. A continuación se citan los más representativos ya que sus aportes han sido muy importantes para esta investigación:

Burke, Ciaran; Scurry, Tracy; Blenkinsopp, John y Graley, Katy por sus perspectivas críticas sobre la empleabilidad del Graduado.

Bridgstock Ruth por su aporte a la Universidad y la red de conocimiento: Un nuevo modelo educativo para el aprendizaje y la empleabilidad del siglo veintiuno.

Cashian, Paul por el desarrollo de una base más coherente y sólida de la investigación de empleabilidad: Una perspectiva crítica y realista.

Coetzee, Melinde por sus reocupaciones psico-sociales de los titulados y sus capacidades de empleabilidad en el contexto laboral.

Dacre Pool, Lorraine por el desarrollo de la empleabilidad de los titulados: El modelo Career EDGE y la importancia de la inteligencia emocional.

Donald, William; Baruch, Yehuda y Ashleigh, Melanie como reconocidos expertos en la orientación de carreras proteica y sin fronteras: Un sinnúmero de caminos hacia la empleabilidad del graduado.

Gaio Alves, Mariana por el aprendizaje de los graduados en un entorno educativo y profesional. Esbozando este enfoque.

Greenbank, Paul por alentar a los estudiantes a desarrollar su empleabilidad. ¿Es localmente racional, pero moralmente cuestionable?.

Hinchliffe, Geoffrey y Walkington, Helen por sus aportes al arte del juicio en los estudiantes.

Holmes, Leonard por sus investigaciones a la empleabilidad del graduado: Futuras orientaciones y debate.

Li, Zhen: por sus estudios de la empleabilidad internacional de los universitarios ¿Qué podemos aprender de ella?.

Lindberg, Ola y Rantatalo, Oscar por sus investigaciones de la empleabilidad del titulado como viabilidad social: Competencia profesional desde una perspectiva teórica y práctica.

McCash, Phil por su visión de la empleabilidad y Psicología Profunda.

Nilsson, Staffan por sus estudios de la empleabilidad, empleo y el establecimiento de graduados de educación superior en el mercado laboral.

Rothwell, Andrew and Rothwell, Frances por sus investigaciones sobre la empleabilidad de los titulados: Una supervisión crítica.

Tomlinson, Michael por sus estudios de la empleabilidad de los titulados en su contexto. Trazando una política compleja, disputada y multifacética y su área de investigación.

Süvonen, Päivi por sus respuestas a los modelos de colocación en base a quién se posiciona como sujeto empleable y los distintos caminos educativos y profesionales de los titulados adultos.

Esta investigación también tiene unos antecedentes previos en nuestras propias investigaciones, además de los antecedentes de todos estos profesores; La primera llevada a cabo el año 2014 y que vio la luz el 2 de septiembre de 2015, gracias también a los profesores españoles de la Universidad Pompeu Fabra y ESERP Business & Law School, Dr. Llorenç Bagur y el Dr. Jordi Perramont, quienes publicamos un artículo en la revista *“Total Quality Management & Business”* del Reino Unido (JCR) titulado: *“Does intensive social network management lead to positive effects on quality practice?”* (¿Puede el entorno social y la gestión de redes sociales en las empresas producir efectos positivos en su práctica?).

Los alumnos ya no sólo necesitan una buena formación y habilidades directivas, sino conocer qué requieren las empresas modernas de los futuros empleados unido a que el candidato aporte una buena red social de contactos como se demuestra y ve palpablemente en este artículo.

El 15 de octubre publicamos una segunda investigación nuestra por la Editorial norteamericana McGrawHill, titulada: *“Crecimiento y consolidación de empresas, fundamentado en la norma referencial internacional SGE 900. Dirección experta y Compliance”*, autoría de los profesores José Luis Contreras y José Daniel Barquero.

Centrado en cómo aumentar la competitividad en la empresa, como disminuir costes y cómo seleccionar empleados que cubran las expectativas de la empresa. Lo cual sirve también de base de esta investigación, pues si sabemos cómo selecciona la empresa, sabremos que demanda.

Finalmente también publicamos, otra investigación titulada: “20 competencias profesionales para la práctica docente” de la editorial mexicana Trillo, junto al profesor Dr. D. Manuel Medina Elizondo, catedrático de la Universidad Autónoma de Coahuila en México, la cual ha sido básica en esta investigación, pues se centra en la figura del profesor y nos permite conocer como forma enseña, junto a las dos investigaciones: el artículo indexado y la normativa ISO en las que también trabajamos.

1.3 Objetivos

Los objetivos que nos hemos fijado en este estudio de investigación, los clasificamos en tres metas, los inmediatos (los que son a corto), y los que son a medio plazo y los que son a largo plazo.

1.3.1 Propósitos a corto plazo

Cuando nos hemos marcado los objetivos inmediatos o a corto plazo de este estudio, hemos detectado que está en primer lugar un análisis en profundidad de los diez objetivos profesionales más deseados por los estudiantes de ADE y de comunicación, con el fin de averiguar si responden con precisión a las expectativas del mundo empresarial y, en caso negativo, decidir qué aspectos hay que rectificar o qué puntos de la formación conviene potenciar.

En cuanto a este análisis se centrará en el perfil requerido por el mercado laboral (aptitudes y actitudes) para estos diez objetivos profesionales, así como en los cargos o

etapas intermedias por donde debe pasar el recién titulado universitario en ADE y Comunicación para alcanzar el objetivo profesional.

Con este estudio se pretende, y este es el segundo objetivo inmediato, pero el fundamental, asesorar y orientar a los alumnos de ADE y comunicación, para que, desde el momento que deciden incorporarse al mercado laboral, planifiquen su carrera profesional y adopten la estrategia adecuada con el fin de que todos sus esfuerzos se vean compensados y alcancen sus metas profesionales prefijadas con anterioridad.

El último y tercer objetivo pretende inspirar confianza y credibilidad al alumno. Una vez adquirido el conocimiento de lo que busca la empresa y, en concreto, la rama a la que el alumno se quiere dedicar, debe tener confianza en sí mismo.

1.3.2 Propósitos a medio plazo

Debe existir una colaboración y adecuación entre la enseñanza superior universitaria y las exigencias de la empresa. La formación profesional y los ciclos formativos de grado superior así como la enseñanza universitaria deben estar más orientada a la demanda empresarial, social y la realidad actual.

No se pueden plantear carreras universitarias sin futuro, para que los estudiantes, al finalizar sus estudios, pasen a engrosar las filas del paro. El interés de la empresa y organizaciones empresariales en este campo debe ser el mismo o mayor que el del propio estudiante.

No debe haber un desfase entre la finalización de los estudios y el inicio de la carrera laboral. Las prácticas, en consecuencia, testada en estas investigaciones deberían ser obligatorias desde el primer año de estudios y se debería concienciar y motivar fiscalmente a las empresas para que acojan a los estudiantes en prácticas facilitando la contratación mientras estudian los alumnos. Por otra parte, se debería concienciar al alumno de la importancia y seriedad que tienen las practicas.

Siguiendo en esta línea de objetivos que nos marcamos a medio plazo es la de aspirar a que la empleabilidad¹⁸ del ámbito correspondiente sea una asignatura obligatoria dotada de su bibliografía y clases prácticas. Dado que esto no está en nuestras manos, pretendemos que sea una formación complementaria a los estudios de grado en ADE, comunicación, economía y economía internacional y otras relaciones con el ámbito empresarial y las ciencias sociales.

Hemos de elevar la calidad de la preparación de los graduados¹⁹, que contribuirán en un futuro a la gestión de las empresas españolas o incluso a ser emprendedores. Este es uno de los factores sin duda que repercuten en la competitividad y en la productividad de la empresa de ahí que sea un objetivo a medio plazo.

La motivación al alumno hacia una formación flexible y constante (*long life learning*). El alumno debe saber adaptarse a unas circunstancias laborales, económicas y comerciales en evolución constante. Actualmente no hay puestos de trabajo para toda la vida, ni la etapa de formación se cierra con la obtención del título oficial de grado, incluso ni el de MBA o doctorado en ADE y ciencias de la comunicación.

Toda persona que ejerza en el ámbito económico y empresarial y sobre todo, los jóvenes universitarios o graduados que sean seleccionados para trabajar deben tener muy claro que la mejora salarial y, por tanto, la mejora de su nivel de vida, pasa por la mejora de la productividad, y, a su vez, la mejora de la productividad pasa por una formación cada vez mayor y todo esto y muy importante: las ganas de trabajar.

Se impone la educación permanente del trabajador, pues, lo mismo que el profesional liberal, el trabajador necesita una actualización permanente de sus conocimientos

¹⁸ La empleabilidad se entiende como el conjunto de aptitudes y de actitudes que brindan a un individuo la oportunidad de ingresar a un puesto de trabajo y además de permanecer en él.

¹⁹ Me estoy refiriendo a la institución de ESERP.

tanto empresariales y de habilidades directivas como académicas pues aparecen cada día nuevas técnicas de gestión unidas a las nuevas tecnologías. Al presentar su *Currículum Vitae*, el recién licenciado debe poder demostrar que está potencialmente capacitado para varios puestos de responsabilidad en la empresa.

Junto a la carrera profesional, es importante que el universitario desarrolle toda una serie de competencias: responsabilidad, iniciativa, organización, adaptación, flexibilidad y autovaloración personal y unas habilidades respecto al trabajo: capacidad para esforzarse, capacidad para aprender, capacidad para comunicarse y capacidad de trabajo en equipo ha esto se le añade la ética personal.

1.3.3 Propósitos a largo plazo

Se ha de trabajar en mejorar el nivel y la calidad de vida del personal de la empresa no solo a través de la remuneración salarial, sino también a través de la promoción profesional y la satisfacción que esta promoción conlleva ya que es la consolidación del esfuerzo de una carrera en la organización.

En justa reciprocidad se ha de trabajar para que la empresa sea más productiva y elevar el nivel de vida de la sociedad en la que desarrollamos nuestras actividades. En el centro de la economía y de toda actividad empresarial está la persona.

Al tratarse de futuros directivos y gestores de la actividad empresarial y de la comunicación de empresa cuanto más capacitados y motivados estén los gestores, tanta más eficaz será en consecuencia su gestión.

Si una de las causas de la baja productividad de la economía española radica en la deficiente gestión empresarial, la mejora de la gestión redundará en beneficio de toda la sociedad en la que trabajamos.

Dadas las circunstancias especiales en las que se encuentra la economía española, el futuro directivo empresarial, no puede limitarse al tipo de empresa tradicional, sino que debe buscar nuevos campos y nuevas formas de gestionar, incluyendo el emprendimiento y la creación de su propia empresa. No sirve lamentarse de la competencia, leal o desleal, internacional, a sabiendas de que, lamentablemente, por ahora toda la investigación y esfuerzos van a depender única y exclusivamente de él y de sus decisiones.

Fomento y promoción de la creatividad. De un país moderno y un directivo moderno se exige creatividad. No podemos vivir a expensas de lo que inventen y patenten otros. Por otro lado, el Estado debe asesorar para acabar con toda la inversión improductiva tanto en empresas e Instituciones como en carreras sin futuro y de las muchas aulas sin alumnos con elevados costes son testigos.

1.4 Metodología académica utilizada

<< La realidad social es compleja, multivariada y difícil de comprender, presentándose ante los ojos del investigador o del estudioso como múltiples realidades. Su análisis no puede, por tanto, ser sencillo ni realizarse solamente mediante una sola metodología o perspectiva científica>> (García Ferrando²⁰ et al., 1992:15)

No existe un método científico único, universalmente reconocido. Existen características que componen el método científico y que se han de procurar seguir con rigor. De ahí la denominación << rigor científico>>: objetivos claros, diseño operativo,

²⁰ García Ferrando, Manuel: Catedrático de Sociología de la universidad de Valencia.
<https://libreria.cis.es/autores/garcia-ferrando-manuel/142/>

validez y fiabilidad en la recogida de datos, un análisis riguroso de los mismos y unas conclusiones ajustadas en base al resultado e interpretación de estos.

Restituto Sierra Bravo, argumenta la importancia de una investigación con una metodología general porque abarca todas las técnicas generales y básicas y no una aplicables a la investigación.²¹

¿Qué nos inclinará a utilizar un método/metodología u otro? En primer lugar, el paradigma científico en el que nos enmarquemos. Paradigma entendido como la escuela científica, el marco conceptual, las <<gafas>> a través de las cuales vemos la realidad, elegimos unos problemas sociales como prioritarios, nos adherimos a unas teorías y rechazamos otras.

Si tomamos como base la división paradigmática elemental de: positivista o inductivo, interpretativo y crítico, nos enmarcamos en el paradigma interpretativo por cuanto queremos <<comprender>> la realidad y en el crítico, por cuanto queremos <<cambiar>> la realidad en la que nos encontramos.

Aunque nos inclinemos a paradigmas cualitativos, eso no significa que hayamos renunciado a análisis cuantitativos; no son incompatibles. Lo más importante es la actitud del investigador y la nuestra desde el inicio ha sido de comprensión y cambio, no de segmentación de la realidad ni de generalización de las conclusiones de la investigación.

Este doble marco paradigmático hace intuir un cierto eclecticismo por lo que se refiere a la metodología. En primer lugar, utilizamos el método cualitativo, no en su antinomia simbólica cuantitativo- cualitativo, sino en el método empírico que

²¹ Sierra Bravo, R. (1999). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación. Paraninfo.

pretende comprender la realidad y que trata de establecer identidades y diferencias. En ningún caso se excluye el análisis cuantitativo de datos recogidos en la investigación.

Con él intentaremos dar razón de aspectos, componentes y planos específicos del objeto de conocimiento. En el análisis de competencias profesionales, académicas para el especialista en ADE y comunicación, hemos utilizado los criterios <<emic>> y <<etic>>, siguiendo la propuesta de MacIntyre²²: <<a menos que comencemos por una caracterización de una sociedad en sus propios términos, no podemos identificar el objeto que requiere explicación.

La atención a las motivaciones y razones, debe preceder a la atención a las causas; la descripción en términos de los conceptos y creencias del sujeto debe preceder a la descripción según nuestros conceptos y creencias>> (1976:44).

La realidad social es una realidad con significados compartidos intersubjetivamente y expresados en el lenguaje, tanto en el objeto de la investigación –competencias profesionales- como en el tratamiento final para obtener el empleo deseado en la empresa.

Significados que no son simplemente creencias o valores subjetivos, sino elementos constitutivos de la realidad social. La realidad social está compuesta tanto de hechos como de significados comunes que han de ser comprendidos si se quiere dar cuenta de esta realidad social; la práctica social ha de interpretarse, desde los significados que el propio investigador comparte (expresados, en parte, en esta introducción).

²² MacIntyre: Alasdair Chalmers MacIntyre es un filósofo principalmente conocido por sus contribuciones a la filosofía moral y a la filosofía política, pero también por sus obras sobre historia de la filosofía y teología. https://es.wikipedia.org/wiki/Alasdair_MacIntyre

En segundo lugar, hemos utilizado el método histórico, no como lo trabaja el historiador reconstruyendo e interpretando el pasado, sino como hace el sociólogo cuando se interroga e interroga a la realidad social, acerca del *cursus* sufrido por aquello que estudia, sobre cómo ha llegado a ser como es, e incluso por qué ha llegado a serlo.

Se trata de profundizar en la conciencia de la contingencia de la realidad social y permitir percibir la historicidad de los fenómenos sociales estudiados. En tercer lugar, hemos utilizado el método comparativo, consecuencia de la conciencia de la diversidad: la variedad de formas y procesos, de estructuras y comportamientos sociales, tanto en espacio como en el tiempo, que lleva a la curiosidad del estudioso. Pero carece de sentido comparar dos cosas cualesquiera.

Es conveniente un grado suficiente de analogía estructural y de complejidad entre los fenómenos que hayan de confrontarse, así como la necesidad de no desgajar arbitrariamente de su contexto.

En tercer lugar, hemos utilizado la metodología de la investigación de mercado²³, habiendo entrevistado a alumnos de las áreas de empresa y de comunicación, de diferentes universidades; en concreto, a 296 alumnos de la Universidad Internacional de Cataluña²⁴, a 245 de la Universidad de Barcelona²⁵ y a 375 de la ESERP²⁶, Business & Law School, lo que suma un total de 916 personas encuestadas.

²³ Método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. ... La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercado porque permite obtener información real directamente de los consumidores.

²⁴ <https://www.uic.es/es>

²⁵ <https://www.ub.edu/web/ub/ca/>

²⁶ <https://es.eserp.com/>

Así mismo hemos entrevistado, con el soporte de CONSEDOC- Consejo Superior Europeo de Doctores²⁷, a Hud Hunters²⁸ y Directores de Recursos Humanos²⁹ de 2.113 empresas, pequeñas y medianas, vía electrónica, telefónica y presencial.

Por último, hemos utilizado el método crítico-racional que <<nunca busca simplemente un incremento del conocimiento tal: su objetivo es la emancipación del hombre de la esclavitud>> (Horkheimer³⁰, 1976:224).

En este método asumimos los valores con los que comulga el investigador, y que se ponen de manifiesto a lo largo de la investigación. La consideración de la racionalidad se pone de manifiesto, sobre todo, en los fines, sin que ello implique ningún contenido dogmático en las conclusiones, ni tan solo pretendemos la unanimidad de las mismas.

Cada vez más existe una postura a favor de la complementariedad metodológica. Ya no importa hacer una investigación cuantitativa o cualitativa sino hacer una buena y rigurosa investigación, del tipo que sea. Es fundamental responder a los problemas que se plantean, que nos plantea la sociedad, en el bien entendido que es el problema el que nos dicta el método y no al revés. He ahí la justificación de nuestro eclecticismo metodológico.

²⁷ Consejo Superior Europeo de Doctores: Está dedicada a la investigación y la difusión del conocimiento, con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural, científico, económico y social de España y de la Unión Europea. https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Academia_Europea_de_Doctores.

²⁸ El Headhunting es un método de selección de personal en el que el “headhunter” o “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente.

²⁹ Responsable del reclutamiento de empleados dentro de una organización, además de actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores. En general, su función, y la del departamento como tal, es llevar un control sobre el personal.

³⁰ Max Horkheimer: Filósofo y sociólogo alemán que fue, junto con Theodor Adorno, uno de los principales representantes de la Escuela de Frankfurt. Nucleada en torno al Instituto de Investigación Social de la Universidad de Frankfurt, esta corriente desarrolló en sus estudios un profundo análisis crítico de los valores y principios subyacentes en la sociedad moderna.

CAPÍTULO II. CONTRADICCIONES DE UNA UNION EUROPEA Y DE UNA ESPAÑA EN CRISIS A LA HORA DE ENCONTRAR EMPLEO LOS GRADUADOS DE ADE Y COMUNICACIÓN

2.1 Introducción

Si el principal problema de todos los españoles en la actualidad según las encuestas de 2017 del Consejo Superior Europeo de Doctores es la corrupción, el paro y la situación actual de crisis en Europa y especialmente en España, así como en Cataluña con el proceso independentista, no es extraño que ésta sea también la principal preocupación de nuestra investigación que llevamos a cabo desde la Universidad de Málaga, Facultad de Comunicación.

Como el paro está relacionado con la crisis en Europa, la Unión Europea, que hace unos años era un tema ignorado, ha pasado a ser la cuestión estrella. Quizá sea por aquello de que las buenas noticias no son nunca noticia, y en estos últimos tiempos Europa desafortunadamente va unida a la idea de fracaso, de paro, de frustración y de crisis.

Conviene en consecuencia que abordemos el tema del paro en toda su dimensión y con responsabilidad moral y social. Por un lado, la batalla se está librando en España y en Europa y, por otro, afecta tanto al campo de la economía como al campo de la democracia.

Si no ganamos la batalla en el campo de la democracia, tampoco la ganaremos en el campo de la economía y en el ámbito del paro. Y no se ganará la batalla en España, si no se gana en Europa. Por el contrario, si la batalla se pierde en España, con seguridad que se perderá también en Europa. El resto de Europa y España han llegado ya

demasiado lejos en el camino de su unificación, como para pretender resolver sus problemas por separado y rompiendo los lazos que las unen en consecuencia están concebidas para entenderse.

Por eso, abordaremos la crisis de España en esta investigación, desde una perspectiva europea global, es decir desde una perspectiva europea, nacional y regional. Y si la responsabilidad es global, la obligación de tomar las medidas para salir de ella y del paro debe ser global. La crisis de España es también la crisis de Europa, y ambas se tienen que ganar al mismo tiempo.

La crisis financiera actual de la Unión Europea y la crisis del euro están íntimamente relacionadas con otra crisis más profunda aún, la crisis de identidad de la Unión Europea. No es una sola crisis la que está padeciendo Europa. No sólo es la crisis financiera la que debe preocuparnos, sino el no encontrar la manera de trabajar unidos por un mismo objetivo.

La Catedrática de la Universidad de Barcelona, la Dra. Gil Lafuente³¹, en su discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España- RACEF-, nos hablaba de las causas profundas de los acontecimientos, de cómo muchas veces

³¹ Dra. Ana M^a Gil Lafuente: Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Pertenece a diversas organizaciones científicas internacionales entre las cuales destacan la Association for the Advancement of Modelling and Simulation in Enterprises en donde ocupa actualmente la Presidencia Ejecutiva. Es miembro de la Junta Rectora de la Sociedad Internacional para la Gestión y Economía Fuzzy. En el ámbito de la producción científica ha publicado hasta la fecha 63 artículos indexados en revistas pertenecientes a la ISI Web of Knowledge y Journal Citation Reports entre otras. Así como 106 capítulos de libro, publicados en editoriales de prestigio internacional y 14 libros completos en castellano, inglés, ruso y rumano. Es miembro del Consejo Editorial de 10 revistas internacionales, Académica de la RAD y Vice-Degana de la Junta de Govern y miembro de la Comissió Permanent de Govern Interior. Asimismo es académica de l'Académie Delphinale de France y de la Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores.

estamos hablando de causas, cuando en realidad se trata de efectos de algo que es mucho más profundo.

Esto es lo que nos está ocurriendo actualmente no sólo a nivel autonómico y nacional, sino también a nivel de la Unión Europea. Por esta razón, exponemos como las causas profundas de esta crisis de identidad de la Unión Europea, y no sólo por la repercusión que tiene en la crisis económica y financiera actual, sino, sobre todo, porque se trata de las mismas causas que están paralizando la integración Europea.

Si no atacamos a estas causas profundas y si Europa no sale airosa de esta crisis de identidad en la que se encuentra sumida, será imposible que vuelva a ser esa Europa que, a pesar de sus defectos y problemas, defendía los derechos y el bienestar social de sus ciudadanos, la Europa que ilusionaba al mundo y a sus propios ciudadanos. Temas que sin lugar a duda afectan a nuestros graduados en ADE y comunicación a la hora de encontrar empleo.

En la realidad económica y social no podemos decir que el devenir de la Unión Europea haya sido fácil, ni podemos asegurar que la crisis financiera actual va a ser la última, si podemos decir que la crisis o las crisis actuales de la Unión Europea tienen las proporciones que nunca ninguna crisis anterior las ha tenido. Estos días (enero de 2019) podemos ver, sin ir más lejos el dilema del Reino Unido, del Brexit.

2.2 La Unión Europea y los procesos técnicos y políticos que afectan a los graduados en ADE y comunicación.

2.2.1 La identidad de la Unión Europea

La identidad de la Unión Europea está diseñada en sus tratados, que son su constitución. Y la crisis de su identidad consiste en esta contradicción entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Desde los inicios, la razón de ser de la Unión Europea o su meta última ha sido siempre algo muy claro: *“una unión cada vez más estrecha entre los pueblos de Europa”*, así reza el artículo primero del Tratado de la Unión Europea³². Es decir la unión total.

Hasta hace pocos años esta meta se veía muy lejana, estábamos en los primeros balbuceos. En el transcurso de los años se han ido dando, sin embargo, pequeños pasos hacia esa meta: libertad de circulación por toda la Unión, mercado único, moneda única. Con el euro, la Unión Europea da un paso de gigante, la meta se va vislumbrando, y es entonces cuando a los políticos, les entra el miedo a dar el salto, el miedo a perder prerrogativas personales, a perder poder, el miedo a perder lo que ellos creen que es “su soberanía”.

Es a partir de entonces cuando la Unión Europea entra en terreno de nadie, no es un estado federal, pero tampoco es un conjunto de estados aislados en que cada uno puede tomar decisiones por libre como y cuando quiera.

Europa quiere y está obligada a organizar y a defender unas políticas comunes en muchos campos, como el comercial y el agrícola, pero se encuentra con los intereses contrapuestos de sus diferentes Estados miembros. No toma medidas globales, pero

³² La Unión Europea se funda en el año 1993.

tampoco tomas medidas nacionales. Esta indecisión, esta inseguridad, que continúan vigentes hasta nuestros días, no solo están creando desconfianza y perjudicando los intereses de la Unión, sino que, al mismo tiempo están sembrando desilusión y descontento en el simple ciudadano de a pie.

Con la entrada en el euro, el optimismo cundió por algún tiempo no sólo entre los políticos, sino también entre los ciudadanos. Se pensó que el euro reforzaría el sentimiento de unidad y de solidaridad entre los europeos, como así fue realmente en un principio. Pero el euro supuso también la gran contradicción.

Una moneda es algo propio de un estado. Una moneda única para varios estados era un compromiso serio de dichos estados a favor de la unidad. Pero ahí quedó la decisión sobre el Euro sola ante el peligro. Una moneda única debería haber estado acompañada de muchas políticas únicas: una política económica única, una política fiscal única, una política comercial e industrial única, entre otras.

Europa ha emprendido un viaje, el viaje hacia la unidad, y a mitad del camino decide pararse como si ya hubiera llegado a la meta. Íbamos de viaje a la Unión Europea y nos hemos quedado en la Europa de las naciones.

Sin el euro la crisis financiera no hubiera sido tan grave, sobre todo en algunos países de la eurozona. Se habrían tomado medidas a nivel nacional, se hubiera devaluado la moneda, pero los estados se encontraron con las manos atadas y las instituciones Europeas no adoptaron las medidas adecuadas, porque no estaban previstas. Esta es la situación en que se encuentra la Unión Europea. Se empieza a tomar conciencia de esta contradicción, pero el motor sigue sin combustible.

Pero no debemos dar la responsabilidad de todo esto al euro. La introducción del euro había sido algo muy positivo, una decisión correcta si hubiera entrado acompañada de otras medidas imprescindibles para que hubiera podido hacer frente a cualquier ataque.

La contradicción en que vive actualmente la Eurozona es una política monetaria única y multitud de políticas económicas y fiscales. Para suprimir esta contradicción, tenemos dos alternativas: volver a las monedas nacionales, solución que ni el más necio aceptaría, o fortalecer la moneda única, el Euro, con otras muchas políticas únicas.

Hace más de tres años el gobierno aprobó el anteproyecto de ley de garantía de la unidad de mercado, una normativa que pretende asegurar la libre circulación de bienes y servicios por todo el territorio nacional, mediante la aplicación del principio de licencia única.

Esto es, que cualquier producto o servicio producido al amparo de cualquier normativa autonómica pueda ser ofertado en todo el país sin necesidad de ningún trámite adicional.

Se trata, según el gobierno, de una de las reformas más importantes que va a llevar a cabo el ejecutivo y que será clave para nuestra economía. Una norma de esas que hacen país y que tiene que servir para fortalecer nuestra competitividad, para mejorar el trabajo de los emprendedores y de los inversores, y desbrozar toda la maraña normativa de nuestro sistema.

Si el mercado único supone un espacio sin fronteras, en el que esté garantizada la libre circulación de mercancía, personas, servicios y capitales, ¿cómo es que se crean barreras de idiomas para la libre circulación de funcionarios dentro de las comunidades autónomas de España?

Y ¿qué decir de los diferentes regímenes fiscales nacionales que suponen un freno a la integración y la eficiencia del mercado? Y en cuanto al sector de los servicios, éste se ha abierto más lentamente que los mercados de bienes, a pesar de que una norma de importancia capital adoptada en 2006, que permite a las empresas ofrecer toda una serie de servicios transfronterizos desde su sede central. Tampoco en el sector de los servicios financieros y los transportes podemos hablar de un mercado único, pues siguen existiendo mercados nacionales separados.

Conseguir un crédito hipotecario de un banco no afincado en España, o contratar un seguro del coche de una compañía diferente del país donde esté matriculado el coche, debería ser posible, pero está muy lejos de la realidad.

En cuanto a los servicios financieros, la UE está tratando de evitar que vuelva a producirse una crisis como la de 2009 mediante la construcción de un sector financiero más seguro y robusto a través de medidas que pasan por la supervisión de las instituciones financieras, la regulación de los productos financieros complejos y la exigencia a los bancos de que mantengan un mayor nivel de capitalización.

La libre competencia es una de las reglas básicas de la Unión Europea. Esta libre competencia entre las empresas se puede ver amenazada por diversos factores y, entre ellos, por la actitud de los gobiernos de los estados miembros: ayudas financieras, monopolios nacionales, nacionalizaciones, contratos públicos y fiscalidad. No es que la libre competencia sea un fin en sí mismo. No, la libre competencia está orientada o tiene como objetivo el buen funcionamiento del mercado interior de la unión Europea.

Este tipo de ayudas financieras y fiscales por parte de los estados miembros a las empresas situadas en su territorio no solamente están prohibidas, salvo ciertas excepciones previstas en los tratados, dado que fomentan una competencia desleal o la falsificación de la libre competencia, sino que, además, pueden dar lugar a traslados de empresas de unos estados miembros a otros o de unas regiones a otras dentro de la Unión Europea, estando motivados estos traslados exclusivamente o, al menos, fundamentalmente por las ayudas estatales que se ofrecen.

Si analizamos en el caso del traslado de empresas al País Vaco o a Escocia. Esto naturalmente está produciendo un paro adicional en ciertas comunidades.

En este contexto de análisis tiene especial importancia el “código de conducta sobre la fiscalidad de las empresas” y su relación con el régimen comunitario de control de ayudas estatales, porque en su preámbulo reconoce expresamente que “la competencia fiscal de los [estados miembros] puede desembocar también en medidas fiscales que entrañen efectos perniciosos³³”.

Aunque la finalidad de este código de conducta es evitar una pérdida de ingresos fiscales y reasignar la presión fiscal en una dirección más favorable al empleo, sin embargo ciertas medidas fiscales pueden dar lugar a desplazamiento de empresas y de capitales y, por tanto, al desplazamiento de puestos de trabajo. “El presente código de conducta, que atañe a la fiscalidad de las empresas, se refiere a las medidas que influyen o pueden influir de manera significativa en la radicación de la actividad empresarial dentro de la comunidad” .

³³ Efectos perniciosos: El término latino *perniciōsus* llegó al castellano como pernicioso, un adjetivo que se refiere a aquello que puede provocar perjuicios y daños de importancia. <https://definicion.de/pernicioso/>

Según F. Gijón , el Grupo del código de conducta, creado mediante resolución de 1 de diciembre de 1997, para evaluar las medidas fiscales que pudieran entrar en el ámbito de aplicación del código de conducta se ha basado en dos etapas.

”En la primera, se consideraron potencialmente perniciosas todas las medidas fiscales que implican una reducción de las cargas fiscales a determinadas actividades o sociedades en relación a las cargas fiscales generalmente aplicadas a una actividad o sociedad no cualificada en el estado miembro de que se trate. En la segunda etapa sólo se califica como perniciosa dicha medida, si su objeto o efecto es influir de manera significativa en la radicación de las empresas o, dicho de otro modo, atraer inversiones extranjeras.

El grupo concluía en dicho informe que 66 medidas fiscales tenían efectos perniciosos. De éstas, 43 medidas se referían al territorio de los estados miembros en los que es de aplicación el tratado CE, incluido Gibraltar, y 23 medidas a territorios dependientes o asociados”.

A pesar de que el código tenga un carácter legal no vinculante, sin embargo los estados miembros adquieren un compromiso claro de mantenimiento del statu quo:

Cualquier medida fiscal tomada por un estado miembro puede tener repercusiones en los demás Estados miembros. Según este código, “El consejo destaca asimismo la necesidad de ponderar cuidadosamente, al evaluar las medidas fiscales, las consecuencias que puedan tener para otros estados miembros, a la luz, entre otras cosas, de la imposición efectiva de las actividades de que se trate en toda la Comunidad .”

Entre otras, las medidas fiscales pueden ser perniciosas no por el hecho de que representen una ayuda, pues quizás estén permitidas por los Tratados, sino porque sean ayudas desproporcionadas a los objetivos que se buscan. En este caso, las

medidas estarían previstas para ciertas regiones de la Unión Europea, como las regiones ultra periféricas, regiones en declive industrial, etc.

Siendo las medidas fiscales a las que hace referencia el código de conducta podría constituir ayudas de estado. En este caso estarían sometidas al control previsto en los artículos 107 a 109 del Tratado TFEU. Las ayudas comprenden no solamente las prestaciones positivas o subvenciones, sino también cualquier medida que, sin ser una subvención, tenga efectos idénticos.

“Una medida mediante la cual las autoridades públicas conceden a determinadas empresas una exención tributaria que, aunque no implique una transferencia de fondos estatales, coloque a los beneficiarios en una situación financiera más favorable que a los restantes contribuyentes, constituye una ayuda de estado en el sentido al apartado 1 del artículo (actualmente) 107 del Tratado TFEU”³⁴.

Con este código, estamos ante un compromiso político que, sin ser vinculante, obliga moralmente a las partes afectadas. No se trata de Derecho de la unión, ni se puede denunciar su incumplimiento ante el Tribunal de Justicia de la unión europea (Art. 2630 del Tratado TFEU), pero la comisión está autorizada a intervenir y vigilar en este campo, aunque se trate de un ámbito que es competencia exclusiva de los estados miembros.

Al mismo tiempo los estados miembros son conscientes de que, por un lado, sus propias competencias fiscales pueden acarrear consecuencias perniciosas para otros Estados y perjudicar al mercado único y, por otro, de que la línea divisoria entre el

34 Sentencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de 15 de marzo de 1994, Banco Exterior de España S.A./ Ayuntamiento de Valencia, asunto C-387/92, Rec. I-877, apartados 13 y 14.

Derecho nacional y el derecho comunitario en este campo de la fiscalidad no está claramente delimitada.

Podemos concluir, por tanto, que los movimientos o desplazamientos de capitales que se realizan aprovechando regímenes fiscales más atractivos, son ineficientes desde el punto de vista de la teoría económica, pues asignan los recursos en función de criterios que tienen que ver con la intervención estatal y no con la mayor eficiencia empresarial, y son económicamente perversos a nivel de la unión europea al desplazar la carga impositiva hacia el empleo y hacia aquellos países que por diferentes causas no pueden aplicar las mismas políticas fiscales activas.

2.2.2 ¿Unión Europea, comunidad europea o sociedad mercantil?.

La dificultad que encuentra el ciudadano de a pie para comprender el significado y la importancia que tiene en su vida la Unión Europea, empieza ya con la diferente nomenclatura que ésta ha ido adoptando a lo largo de su existencia. Primero fue la comunidad económica europea, Luego la comunidad europea y ahora la unión europea.

2.2.3 ¿Una unión o múltiples uniones?

Es peligroso vaciar de contenido a las palabras y utilizarlas como si estuvieran llenas, porque entonces pueden crear mucha frustración. Y eso es lo que está ocurriendo con los términos de Unión Europea. La unión europea, cuyo concepto está en la línea del concepto de la comunidad, considerada quizás como la culminación de la comunidad, es una aspiración, pero no es aún una realidad.

En esta línea podemos preguntarnos también ¿cuántas uniones Europeas tenemos? Para todos es evidente que al menos tenemos dos: la eurozona y los países que están fuera del euro, pero entre estos últimos, los hay que entrarán en el euro.

Así, dentro de este conglomerado amorfo de 27 países hay una multitud de *pequeñas europas*, de las que se han excluido voluntariamente casi siempre los mismos países y de todas ellas el Reino Unido, tenemos la europa de Schengen, es decir la europa de la libre circulación de las personas, la Europa del euro, la Europa de lo social, la europa del espacio de libertad, seguridad y justicia, la Europa de la carta de los derechos fundamentales de la unión, etc. Cada día que pasa, se va constituyendo un grupo diferente dentro de lo que con mayor propiedad deberíamos llamar *desunión europea*.

2.2.4 La Unión Europea, menos democrática que sus estados miembros

Si es verdad que el ciudadano europeo no tiene demasiado interés por las cuestiones relacionadas con las instituciones europeas, si la participación en las elecciones europeas es la más baja de todas las elecciones, quizás se deba a la forma cómo se está construyendo Europa.

La unión europea actual es la Europa del capital, la Europa de los grandes partidos políticos y de los gobiernos, pero *no* la europea de los ciudadanos. El ciudadano no la siente suya. Tampoco se siente representado por unos Eurodiputados a los que ni siquiera conoce y que obedecen más a las consignas de sus partidos nacionales que a los intereses de los ciudadanos. ¿Dónde están las elecciones directas de los miembros de la Comisión, o al menos de su presidente? ¿Dónde la elección del presidente de la unión?.

Tenemos que hacer de Europa algo positivo, algo irrenunciable en un mundo que los ciudadanos éticamente conscientes queremos mejorar.

2.3 Las contradicciones de España y de sus autonomías en la Unión

Europea

Las contradicciones no sólo se dan a nivel de la Unión Europea, sino también y más flagrantes aún a nivel nacional y de las autonomías. La tragedia de muchas familias españolas y del millón y medio de jóvenes sin trabajo y sin expectativas de obtenerlo puede que sea vergonzoso para el presidente del parlamento europeo y para los miembros de la comisión europea.

Nuestras contradicciones a nivel nacional quizás no sean tan profundas, pero son mucho más graves, porque serían mucho más fáciles de resolver. ¿No es acaso una contradicción que no haya dinero para fomentar el empleo y haya dinero para subvencionar a la patronal, a los aparatos de los partidos políticos, a los sindicatos y a todas las asociaciones y fundaciones relacionadas con estos organismos? ¿No es una contradicción que haya dinero, mucho y barato, para salvar a los bancos y a las cajas, y no haya, o haya poco y caro, para salvar a las empresas?.

¿No es una contradicción que nuestros gobiernos se hayan dado tanta prisa para salvar a la banca y no haya tomado hasta ahora en cinco años ninguna medida para fomentar el empleo? ¿No es acaso una contradicción y un escándalo que no haya dinero para importar tecnología y tengamos dinero para importar deportistas a precios astronómicos?, ¿No es una contradicción que por unos ideales en Cataluña, marchen más de 3.000 empresas ante la incertidumbre de salir de europa?.

No nos hemos atrevido a emprender una auténtica reforma profunda de nuestro sistema de estado y de las autonomías, y no nos enfrentamos a la corrupción y a todas las subvenciones improductivas.

2.4. Aporte de soluciones

Las contradicciones expuestas se deben superar para salir antes y mejor de la crisis laboral. Con una auténtica comunidad no habríamos caído tan hondo. Pero hay que reconocer que, aunque tímidamente, se están empezando a tomar ciertas medidas que van por el camino correcto.

2.4.1 Colaboración Unión Europea-Gobiernos nacionales

Con miras al fomento del crecimiento y del empleo se ha institucionalizado la colaboración entre los gobiernos nacionales y la Comisión y el Consejo de Ministros de la Unión Europea, y en este grupo deberá participar también el Parlamento Europeo, si se quiere que tenga reconocimiento democrático pleno. A esta colaboración se la ha denominado “Semestre Europeo”, que es un ciclo anual de coordinación de las políticas económicas introducido en 2011 para dar respuesta a la crisis.

Este documento identifica a los países en dificultades y establece las prioridades de la Unión Europea para el año siguiente. El objetivo es *impulsar el crecimiento y la creación de empleo*. Las prioridades deben quedar respaldadas en la cumbre de primavera siguiente de los jefes de Estado o de Gobierno de la UE.

El siguiente paso se produce cuando los países presentan sus planes de acción a la Comisión Europea, que se encarga de evaluarlos y emitir recomendaciones. Las propuestas de la Comisión implican a menudo cambios de calado en los impuestos, el mercado laboral y en las pensiones de los Estados. Las recomendaciones específicas de cada país son luego adoptadas formalmente por el Consejo.

2.4.2 Garantía comunitaria.

Cada vez se ve con más claridad que La política de disciplina fiscal y de austeridad impuesta por la troika y por Alemania ha resultado insuficiente e, incluso en algunos aspectos como en cuanto a la contención del paro, perjudicial, y, al mismo tiempo ha debilitado la capacidad productiva de España. A pesar de la política de austeridad relativamente dura en comparación con la política seguida en otros países y de las reformas estructurales introducidas, no se ha logrado hacer de la refinanciación una carga llevadera.

Solamente una garantía de los empréstitos del Estado por parte de la Unión dentro de la Eurozona hará desaparecer, o al menos reducir considerablemente, la inestabilidad de los mercados financieros y el riesgo de insolvencia de algún Estado.

2.4.3 Hacia un núcleo duro formado por los países de la Eurozona

La lentitud en la toma de decisiones de la Unión Europea contrasta con la rapidez con se han movido las finanzas y el gran capital. Queramos o no, hay un gobierno mundial de las finanzas que está muy por encima del poder de decisión de los estados.

Se trata de un mundo que especula, que no produce, opuesto al mundo real de la producción y de los servicios. Urge una Europa fuerte y unida para salir de la crisis, pero también y, sobre todo, para no verse sometida a la presión financiera de las finanzas. Cada vez son más las voces que está pidiendo esta mayor integración.

En la situación actual es imposible que los veintisiete países logren ponerse de acuerdo en una mayor integración, pero al menos los países de la Eurozona deberían lograrlo. La Eurozona debería constituir la vanguardia de la integración europea, dejando que vayan a su ritmo los países que prefieran ir más despacio o no crean poder ir más rápido.

La idea de una Europa a dos o a varias velocidades ni es negativa, ni es nueva. Negativa es una Unión bloqueada por aquellos países que se niegan a avanzar, como ha sucedido hasta ahora. Esta idea fue lanzada en su día por Willy Brandt³⁵ en el discurso que pronunció en París en 1974, y desarrollada después por Leo Tindemans³⁶ en su informe sobre la Unión Europea (1975). Más tarde sería defendida con todo ahínco por el antiguo presidente de la Comisión Jacques Delors³⁷, como salida al atolladero en que se iba metiendo Europa.

“No puede ser que cualquier Estado pueda detener a los demás estados en esa marcha hacia una unión cada vez más estrecha entre los Europeos”, decía, más o menos en estos términos, Delors. No puede ser que la marcha la impongan los Estados menos Europeístas. Tiene que haber un núcleo duro que constituya el corazón de la Europa federal.

Las palabras de Delors no fueron recogidas por ningún político, quizás porque desde entonces no hemos tenido en Europa ningún político de altos vuelos. Europa no avanzaba hacia la integración sino hacia la desunión.

Dentro de este conglomerado amorfo de 27 países hay una multitud de *pequeñas Europas*, de las que se han excluido voluntariamente casi siempre los mismos países y de todas ellas el Reino Unido. Tenemos la Europa de Schengen (el nombre viene de un pequeño pueblo luxemburgués a las orillas del Mosela), es decir la Europa de la libre circulación de las personas, la Europa del Euro, la Europa de lo social, la Europa del

17. Willy Brandt: (1913-1992). Político socialdemócrata alemán. Canciller de Alemania entonces aún dividida, concretamente de la Alemania Occidental, entre 1969 y 1974.

18. Leo Tindemans: Nació el 16 de Abril de 1922, Político belga, primer ministro demócrata-cristiano desde 1974 hasta 1979. Miembro del partido Cristiano Demócrata y Flamenco. Federalista famoso por su informe de la unión política de Europa en 1975.

19. Jacques Delors: Nacido en 1925. Político europeo de nacionalidad francesa y presidente de la Comisión Europea entre 1985 y 1995. Considerado el padre de la política socialista Martine Aubry.

Espacio de Libertad, Seguridad y Justicia, la Europa de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión.

Cada día que pasa se va constituyendo un grupo diferente dentro de lo que con mayor propiedad deberíamos llamar *desunión europea*.

Willy Brandt se expresó más o menos en estos términos: la comunidad europea no saldrá debilitada sino más fortalecida porque haya unos estados que, dadas sus condiciones económicas, van tirando del carro de la integración, mientras que otros van siguiendo e integrándose en la medida de sus posibilidades.

2.4.4 Toma de conciencia de que la soberanía está en los pueblos, no en los gobiernos.

Ante la pregunta que habitualmente se hacen los ciudadanos generando opinión pública de ¿para qué más Europa? ¿Para qué más poder para Bruselas? ¿Para qué más pérdida de soberanía nacional?

Hace mucho tiempo que hemos perdido la soberanía nacional en muchos campos: en el campo monetario, en el económico, en el militar, en el medioambiental, en el comercial, en el agrícola etc... Incluso frente a la gran banca española –no hablemos de la gran banca internacional- ¿somos acaso soberanos los españoles? Los casos más cercanos los tenemos en Berlusconi³⁸ y en Zapatero³⁹.

³⁸ Silvio Berlusconi: (29 de Septiembre de 1936). Político, empresario, inversionista, periodista deportivo y magnate de los medios italiano, que es fundador y presidente de la poderosa corporación de telecomunicaciones Mediaset.

³⁹ José Luis Rodríguez Zapatero: (4 de agosto de 1960). Político del Partido Socialista Obrero Español, actualmente miembro del Consejo de Estado. Fue el quinto presidente del Gobierno de España desde la Transición, tras su victoria en las elecciones generales de 2004, y de nuevo en la IX Legislatura, tras revalidar su cargo en las elecciones generales de 2008.

Ellos fueron elegidos democráticamente por sus respectivos pueblos, y, sin embargo tuvieron que doblegarse ante una realidad que se les iba de las manos. ¿Es acaso soberana la Unión Europea en su situación actual?.

¿Qué soberanía se puede perder, cuando en este mundo globalizado de hecho la mayoría de los gobiernos nacionales no poseen ya esta soberanía? Conviene, además, que nos preguntemos quién posee la soberanía: ¿los gobiernos o el pueblo?.

“La soberanía nacional reside en el pueblo español”, nos dice el artículo número uno de nuestra constitución española. En realidad, tanto en España como en cualquier parte del mundo es soberano el que controla las finanzas y los medios de comunicación.

Alegar, por tanto, como se dice, que España pierde soberanía, cuando las instituciones o el Banco Central Europeo se ven obligado a intervenir en nuestros asuntos políticos, es o ignorancia o mala fe. Los políticos y los gobiernos son delegados o apoderados del pueblo, que les ha otorgado la soberanía.

Si por razón de la globalización o de su propia incompetencia los políticos nacionales no son capaces de gobernar su propio país, deben devolver al pueblo esta soberanía o estos poderes, para que el pueblo se la entregue a quien esté en condiciones de poderlo gobernar. Y esta es la situación en que se encuentra no sólo España sino muchos países de la Unión Europea.

¿Más poder para Bruselas? Si se lo otorgamos democráticamente, ¿por qué no? Si elegimos democrática y directamente al Presidente de la Comisión y al Presidente de Europa, ¿por qué no vamos a otorgar más soberanía a Europa?, ¿qué soberanía vamos a otorgar a unos políticos nacionales y autonómicos que no han sabido o no han podido resolver los problemas más elementales de España y que probablemente nunca más van a poder resolverlos por sí solos?.

Se impone, por tanto, una Europa federal o como queramos llamarla. Evidentemente, no todos los países que están dentro de la Unión Europea quieren una Europa Federal. Es lógico, algunos de ellos nunca lo han querido. Pero no sería lógico que los países contrarios a la Europa Federal pudieran impedir a los otros avanzar más deprisa.

Los que quieran quedarse en un “mercado común” (common market), pues que sigan ahí, pero no pueden imponer su voluntad a los que quieren avanzar hacia la Europa federal.

Una Europa llena de excepciones en la que cada Estado miembro puede elegir o rechazar lo que le parece, esta es la Unión Europea que tenemos actualmente, una Europa a la carta. Es necesario poner un poco de orden y de unidad, si la Unión Europea quiere enfrentarse con las mínimas garantías de éxito frente a los retos de la globalización. Una Europa de excepciones y de privilegios no es una Europa democrática, como tampoco es democrático un país lleno de privilegios, como España.

Pero es que la Europa actual tampoco es soberana frente a los poderes fácticos de la economía y de las finanzas que gobiernan el mundo. Es preciso, por tanto, que esta Europa cuente con más poderes de los pueblos de Europa y que estos poderes se le otorguen democráticamente, es decir que se los otorguen los pueblos de Europa, no los gobiernos, que no tienen poder para subdelegarlos. ¿Qué preferimos, que nos mande un gobierno de la Unión Europea, evidentemente con unos poderes más democráticos que los actuales, o un gobierno de las finanzas internacionales que ya sabemos a dónde nos ha llevado?.

2.4.5 Hacia la unificación o integración fiscal

Algunos países, entre ellos Alemania, han presionado, hasta ahora sin éxito, para llegar a una integración o unificación fiscal, pero es necesario, además, avanzar en otros tres aspectos: la unión bancaria, la unión económica y la legitimidad y el control democrático.

Para esto, son necesarios dos elementos importantes, si queremos lograr un sector financiero más homogéneo en la Eurozona: un organismo supervisor común para los países que comparten el Euro y un marco legal común para asegurar los depósitos e intervenir e incluso liquidar las entidades que pongan en peligro la solvencia del sistema financiero.

2.5 Sin solución a la crisis de democracia tanto de la UE como de España entorpece la solución al paro de los graduados en ADE y Comunicación.

El problema más grave al que nos enfrentamos, es el problema del paro. El trabajo no es solamente, desde el punto de vista económico, el motor que pone en movimiento nuestra economía, sino que, además, desde el punto de vista humano, es la solución a una de las mayores tragedias personales y familiares.

No se podrá solucionar si no se procede a una reestructuración profunda de la Unión Europea, por un lado, y de la vida política española, por otro. Europa y España, necesitan cambios muy profundos, si no somos capaces de superar esas contradicciones, no podremos tampoco solucionar los problemas financieros ni laborales.

La crisis actual, tanto de España, como de la Unión Europea, no es tanto una crisis financiera o laboral, cuanto una crisis de identidad, y o superamos estas dos crisis al mismo tiempo, o no superaremos ninguna. Pero el ciudadano debe sentirse actor y centro de la Unión Europea y en consecuencia los graduados en ADE y comunicación, objeto de nuestro estudio. Deben darse todavía varios pasos por la vía democrática.

El bienestar social suele ser proporcional al grado de democracia. Va a ser necesario un elevado grado de integración, de sentido comunitario y de solidaridad, si queremos seguir de la crisis actual y enfrentarnos con éxito frente a la globalización y al poder financiero internacional.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OBRA DE LOS MEJORES EXPERTOS MUNDIALES EN EMPLEABILIDAD UNIVERSITARIA ACTUAL

Profesores universitarios de gran importancia, reconocidos mundialmente como expertos y por sus contribuciones en empleabilidad, han analizado de forma objetiva la situación de los graduados universitarios de distintas universidades del mundo a la hora de encontrar empleo y de su contexto laboral. Los diferentes caminos hacia la empleabilidad del recién graduado, sus competencias profesionales y sus aspiraciones desde una perspectiva teórica y práctica. A continuación se analizan los más representativos, ya que sus aportes han sido muy importantes para esta investigación.⁴⁰

3.1 SÍNTESIS DE LA OBRA DE MICHAEL TOMLINSON⁴¹:

“La empleabilidad de los titulados en su contexto. Trazando una política compleja, disputada y multifacética y su área de investigación.”

La visión de la ‘empleabilidad de los titulados’ se ha convertido en sinónimo de las distintas maneras en que se entiende la relación entre educación superior y economía.

Los cambios en el mercado laboral y las estructuras profesionales se están produciendo aún más en un momento de creciente competencia geo-política, ya que los nuevos participantes económicos, en particular Asia Oriental, desarrollan su

⁴⁰ Graduate Employability in Context. Theory, Research and Debate. Michael Tomlinson and Leonard Holmes (2017), Palgrave Macmillan.

⁴¹ Michael Tomlinson: Southampton Education School, University of Southampton, Southampton, UK.

educación superior y aptitudes autóctonas en base a su economía. La empleabilidad de los titulados tiene una fuerte dimensión política dado el énfasis cada vez mayor en las políticas que aumentan el valor económico de los graduados en función del nivel de cualificación de las titulaciones que ostentan.

Cuanto más gobiernos e individuos “inviertan” en educación superior, entendiéndola como una utilidad económica, más beneficios pueden obtener, puesto que más preparados salen los futuros empleados. El cambio hacia una educación superior masiva es un cambio estructural de gran significado, pues configura la manera en que se regula la relación entre la experiencia educativa y su rentabilidad posterior. La masificación de la educación superior no sólo ha originado una mayor diversidad entre los titulados, sino también en la experiencia que obtienen, la diversidad de instituciones en las que estudian y también el significado social unido al hecho de ser un titulado universitario.

Los tres niveles de análisis de la empleabilidad de los titulados, según Tomlinson son los siguientes:

1. Macro nivel (a gran escala). A este nivel, la empleabilidad se localiza en un marco estructural más amplio, en el sistema de niveles del capitalismo y en cómo se coordinan los sistemas educativos en este marco.
2. Nivel medio. Este nivel refleja los procesos de empleabilidad a nivel institucional, mediante distintos medios y servicios, los cuales pueden influir en cierta manera en la experiencia de los titulados al acceder al mercado laboral y sus resultados posteriores.
3. Nivel micro. Es a este nivel cuando conseguimos el mayor sentido de lo que significa empleabilidad para el individuo, su experiencia personal en el terreno del mercado laboral y como enfoca su acceso personal al empleo.

Sigue existiendo una percepción generalizada de que la educación superior es una inversión que vale la pena, aunque también es una “inversión de riesgo”. (Ahola and Kivenen 1999; Tomlinson 2016).

La encuesta “Future Track” realizada en el Reino Unido reveló que más de un 30% de los titulados ocupan posiciones de no titulados, siendo denominados en algunos casos bajo el término de GRINGOs. Este problema ha aumentado con el tiempo, coincidiendo paradójicamente con la introducción de tasas de matrícula universitaria más elevadas.

Las características principales del mercado laboral de titulados pueden condensarse en cinco puntos de interés:

1. Los titulados continúan disfrutando de una prima de ganancias mayor que la de los no titulados; en consecuencia, un título universitario sigue siendo un plus.
2. Los titulados obtienen mayores ventajas laborales, que incluyen mejores condiciones de trabajo, puestos de trabajo de mayor calidad y oportunidades de desarrollo profesional y de promoción;
3. Los titulados generalmente se basan en habilidades particulares relacionadas con su educación superior, la cual se percibe como una plataforma óptima para buscar y conseguir trabajos de nivel de postgrado;
4. Los titulados ven la relación entre su educación superior y el trabajo que desempeñan como una inversión de valor para su futuro;
5. Los valores de los graduados en torno al empleo abarcan más que las preocupaciones meramente extrínsecas y económicas, como el salario y el status. En su lugar, incluyen el valor de tener un trabajo gratificante y satisfactorio, que marque la diferencia, y el hecho de tener cierta autonomía profesional y capacidad de ser creativo.

Según Tomlinson, los datos considerados a gran escala también indican tres aspectos de vital interés:

- La diversidad de empleo de los titulados es muy amplia, abarcando una amplia gama de sectores;
- Los resultados de los titulados varían en función de un número de factores, incluyendo género, origen social, origen étnico, objeto de sus estudios y área de empleo;
- El problema de los titulados con puestos de trabajo de inferior rango o titulados en puestos de no-titulados se ha incrementado en la última década.

3.2 SÍNTESIS DE LA OBRA DE ANDREW ROTHWELL⁴² Y FRANCES

ROTHWELL⁴³:

La empleabilidad de los titulados: Una supervisión crítica.

La empleabilidad puede definirse simplemente como la habilidad para mantener el puesto de trabajo que uno ocupa o bien para obtener el puesto que uno quiere. Ahora bien, en el caso de la educación superior privada, situada en un contexto de recesión, la empleabilidad adquiere una connotación más contractual.

⁴² Andrew Rothwell: School of Business and Economics, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire, UK.

⁴³ Frances Rothwell: College of Science and Arts, School of Education, Nottingham Trent University, Nottingham, Nottinghamshire, UK.

En la segunda década del siglo XXI, obtener o mantener un empleo ha supuesto un reto para muchos individuos. Torres (2012) indica que hay un déficit de 50 millones de empleos en todo el mundo.

El desempleo o el subempleo pueden deberse a desajustes cualitativos y cuantitativos: en el primer caso, los conocimientos del sujeto (no sólo sus habilidades) no se ajustan a los requisitos del mercado laboral (Woodman and Hutchings 2011), y en el segundo caso, simplemente hay demasiados titulados.

En algunos casos los empleos han mejorado, ya que un gran número de titulados han pasado a ocupar dichos puestos, mientras que en otros casos, los titulados han sustituido a los no-graduados en puestos de trabajo de menos nivel.

Redmon (2010) sugiere que la reputación de una universidad puede influir en la futura empleabilidad de sus alumnos, ya que la empleabilidad puede representarse mediante la fórmula: $E = Q + WE + S \times C$, siendo Empleabilidad (E) = Calificaciones (Q) + Experiencia Laboral (WE) + Estrategia (S) x Contactos (C).

A pesar de las predicciones de que habrá una demanda creciente de “talento altamente cualificado” en las economías avanzadas (Dobbs et al. 2012), esta demanda puede verse moderada por la continua migración laboral. A medida que China avanza hacia el “estatus de nación rica”, creará hasta 64 millones de empleos más que requieren “alto nivel de conocimientos” en el sector de servicios, incluyendo ‘educación, finanzas y empresa’. En este siglo XXI, muchas de las antiguas economías líderes del mundo en el siglo XX han sido marcadas por el desempleo, la dependencia de los beneficios sociales, la desolación de las comunidades, el desplazamiento de personas y la creación de las ‘generaciones perdidas’, incluyendo muchos graduados, para quienes un empleo estable sigue siendo una aspiración distante.

3.3 SÍNTESIS DE LA OBRA DE STAFFAN NILSSON⁴⁴:

Empleabilidad, empleo y el establecimiento de graduados de educación superior en el mercado laboral.

En Europa se ha originado una polarización en los últimos años de un número creciente de los empleos mejor pagados y peor pagados y un crecimiento más lento en los puestos medios, debido principalmente a la pérdida de empleos en la industria y la construcción.

Se ha producido un cambio en el mercado laboral que incluso será más evidente en las próximas décadas, donde un número creciente de ciudadanos trabajarán en el sector de servicios (tanto público como privado) y un número menor continuará en la industria, la agricultura o en el sector forestal.

La vida laboral se caracteriza cada vez más por una baja seguridad del empleo y surgen distintos tipos de contratación de corta duración.

La transformación del mercado laboral nos conduce a una demanda de nuevas competencias, incluyendo una necesidad aún mayor de competencias genéricas.

La educación convencional es cada vez más necesaria al igual que la formación continuada en el puesto de trabajo. La educación superior se ha expandido considerablemente en los países europeos durante las últimas décadas.

44 Staffan Nilsson: Universitetskanslersämbetet (UKÄ), Löjtnantsgatan 21, Stockholm, Sweden.

Durante los años 90, la colaboración entre los países de la Unión Europea ha dado origen al conocido **Plan Bolonia**, cuyo objetivo es asegurar que la Educación Superior en el Área Europea (EHEA) pueda ser comparable, compatible y coherente. Este proceso se orienta a la movilidad de los estudiantes y la relevancia que adquiere la Educación Superior en relación con el mercado laboral y otras necesidades sociales.

La empleabilidad se ha estudiado desde un punto de vista organizacional, por un lado, y por otro, desde el punto de vista individual, con el fin de identificar los distintos factores de la empleabilidad. Hay, por ejemplo, estudios basados en encuestas sobre las competencias adquiridas en los estudios superiores y los requisitos de los empresarios, analizando la interacción entre las competencias de los graduados y la descripción de sus puestos de trabajo (Holmes 2001; Nilsson 2010). Desde un punto de vista organizacional, el contenido de la empleabilidad ha pasado de centrarse en la salud y edad del candidato a tener un mayor enfoque centrado en cómo las habilidades ocupacionales concuerdan con las demandas de los empresarios.

Un aspecto central de ser empleable es la capacidad de obtener un empleo y un aspecto importante de la empleabilidad, especialmente en áreas de gran competitividad por obtener los empleos, es la habilidad de saberse vender a uno mismo, negociar y acentuar las formas apropiadas de competencia individual, capital personal, capital social y capital cultural frente a la persona que hace la selección de personal. Aunque un individuo sea empleable, puede ser considerado no adecuado para el puesto de trabajo.

La empleabilidad es un concepto amplio utilizado para describir las diferentes dimensiones de la relación entre la educación superior y el mundo laboral. Las definiciones de empleabilidad se pueden centrar en las competencias y habilidades del individuo (Pool and Sewell 2007) o en el propio empleo (European

Commission/EACEA/Eurydice 2014; Hillage and Pollard 1998). Por consiguiente, hay definiciones de empleabilidad que se centran en las competencias o el empleo. Las del primer tipo son más comunes cuando se centran en la perspectiva del individuo, y las segundas se dan cuando se adopta una perspectiva social o estructural. En política europea, por ejemplo Educación y Formación 2020 y en el plan Bolonia, el concepto de empleabilidad se centra generalmente en el empleo.

En puestos de trabajo que cambian rápidamente, impulsados por la innovación tecnológica, la demanda de empleados cambia continuamente. Un entorno laboral tan variable ha llevado a cambiar las necesidades organizativas. Un reto muy importante de los empleados es el ser capaz de orientarse rápidamente en un nuevo contexto, aprendiendo qué es necesario, cuándo es necesario y estar preparado para desplegar una gama más amplia de competencias que se le han requerido previamente (Tomlinson 2008). Ha habido un cambio, de las habilidades técnicas, que se vuelven obsoletas rápidamente, se ha pasado a las meta-habilidades. En otras palabras, se ha pasado del “know-how” (saber cómo) al “learn-how” (aprender cómo) (Eraut 2004).

El número de personas con estudios superiores en el mercado laboral de un país se ve afectado por la inmigración y la emigración.

Las credenciales y los diplomas conseguidos en educación superior se han vuelto más importantes, independientemente de lo que se haya aprendido y han llegado a considerarse la oportunidad de cambio (Brown 2003).

La educación es un motor de cambio para el desarrollo y un agente activo de cambio en el mercado laboral y en la sociedad. Se pueden crear nuevos empleos a partir de las habilidades disponibles en la población activa y los titulados superiores pueden convertirse en emprendedores autónomos que crean nuevos mercados.

3.4 SÍNTESIS DE LA OBRA DE CIARAN BURKE⁴⁵, TRACY SCURRY⁴⁶, JOHN LENKINSOPP⁴⁷, Y KATY GRALEY⁴⁸:

Perspectivas críticas sobre la empleabilidad del Graduado.

La educación superior, ahora más que nunca, se basa en supuestos de inversión en capital humano.

La educación superior (HEI) brinda al individuo la oportunidad de desarrollar habilidades, atributos y competencias, tales como la autogestión, el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas (CBI/NUS 2011) que proporcionan a su capital humano un nivel de graduado que incrementa su empleabilidad, viéndose reflejado en sus resultados.

La inversión en educación superior para incrementar “el capital humano” se considera una inversión racional, ya que el rendimiento financiero va a ser más alto que la inversión realizada. En un trabajo reciente de McCracken et al. (2015) se pone de manifiesto que los empleados titulados hacen hincapié en el hecho que una titulación ya no es suficiente para demostrar sus habilidades y potencial. Se busca la evidencia de la experiencia laboral y del desarrollo de habilidades adicionales. Sin embargo, hay una falta de consenso a la hora de definir cuáles son esas habilidades, competencias o atributos y cómo pueden demostrarse. (Holmes 2013). El capital personal enfatiza “la importancia de quien eres tanto como la de lo que sabes” y se considera una combinación de “divisas importantes” (por ej. Referencias, experiencia laboral y actividades extra-curriculares) y “divisas débiles” (por ej. Habilidades interpersonales, carisma, apariencia y acento idiomático).

45 Ciaran Burke: Ulster University, Newtownabbey Co. Antrim, Northern Ireland, UK.

46 Tracy Scurry: Newcastle University, Newcastle-upon-Tyne, UK.

47 John Lenkinsopp: Northumbria University, Newcastle-upon-Tyne, UK.

48 Katy Graley: Hull University Business School at Scarborough, Scarborough, UK.

3.5 SÍNTESIS DE LA OBRA DE PAUL CASHIAN⁴⁹:

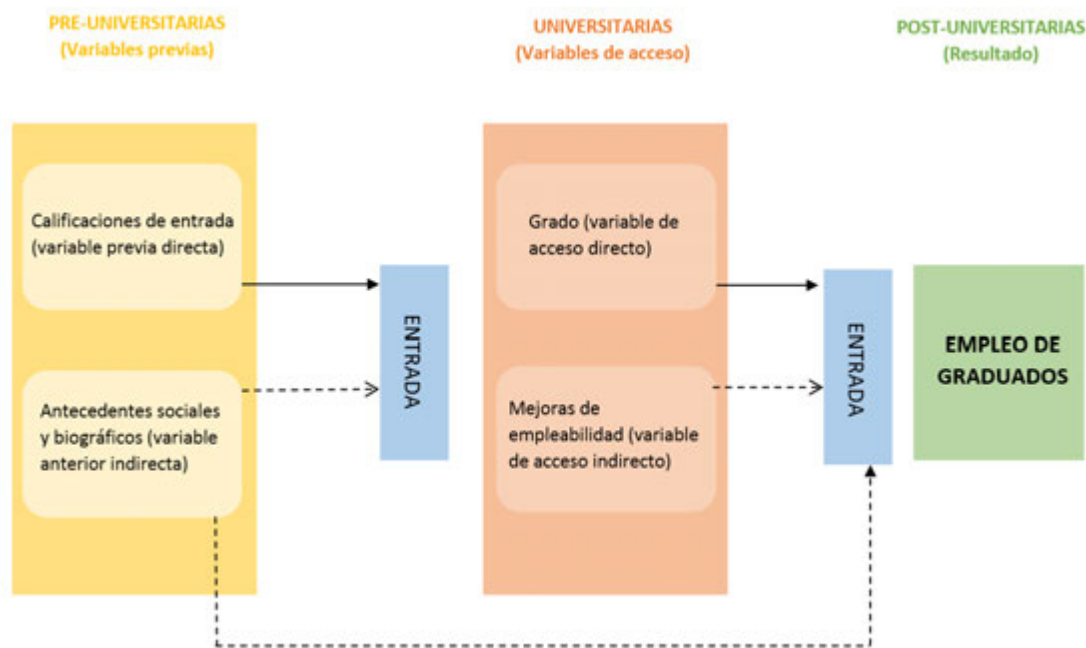
Desarrollo de una base más coherente y sólida de la investigación de empleabilidad: Una perspectiva crítica y realista.

Elementos de la estructura social de la empleabilidad:

1. **Tipo de titulación**; Smith et al. (2000), Mason et al. (2003), Blasko et al. (2002), Brennan and Shah (2003), HEFCE (2001), Smetherham (2006), Moreau and Leathwood (2006), Purcell et al. (2005).
2. **Educación previa**; Smetherham (2006), Smith et al. (2002), Purcell et al. (2005).
3. **Edad**; Smith et al. (2000), Blasko et al. (2002), Brennan and Shah (2003), HEFCE (2001).
4. **Clase social**; Blasko et al. (2002), Brennan and Shah (2003), Mason et al. (2003), Smith et al. (2000).
5. **Género**; Smetherham (2006), Mason et al. (2003), Purcell et al. (2005).
6. **Étnia**; Blasko et al. (2002), Brennan and Shah (2003), HEFCE (2001).
7. **Entorno familiar (ingresos, formación)**; Blasko et al. (2002), Brennan and Shah (2003).
8. **Universidad**; Blasko et al. (2002), Brennan and Shah (2003), Brown and Hesketh (2004), Purcell et al. (2005).
9. **Título de graduado**; Requerido oficialmente.

⁴⁹ Paul Cashian: Faculty of Business and Law, Coventry University, Coventry, Wawickshire, UK.

Gráfico 1- Estructura social de la empleabilidad.⁵⁰



Estas variables se dividen en dos tipos: directas (2) e indirectas (3-7). En el contexto de la estructura social el término ‘variable directa’ se utiliza para indicar los pre-requisitos que se pueden considerar esenciales para que el graduado haga la transición al siguiente paso. Las ‘variables indirectas’ son aquellos factores correspondientes al entorno social y biográfico del alumno que pueden tener un impacto significativo, aunque indirecto, que repercuta en su ingreso en la Universidad y en el acceso al mercado laboral de titulados universitarios.

⁵⁰ Fuente: M. Tomlinson, L. Holmes (eds.), *Graduate Employability in Context* (2017), Palgrave Macmillan.

Definición de ESECT, actualmente y ampliamente utilizada por el sector de educación superior e investigadores:

“Un conjunto de méritos – habilidades, conocimientos y atributos personales – que hacen que los graduados tengan más probabilidades de obtener un empleo y tener éxito en sus empleos elegidos, lo cual les beneficia a sí mismos, a los trabajadores en general, a la comunidad y a la economía”

3.6 SÍNTESIS DE LA OBRA DE WILLIAM DONALD⁵¹, YEHUDA BARUCH⁵² Y MELANIE ASHLEIGH⁵³:

Una orientación de carreras versátil y sin fronteras: Un sinnúmero de itinerarios hacia la empleabilidad del graduado.

“Ves a la Universidad, obtén buenas notas y estarás listo para la vida”. Un joven de diecisiete o dieciocho años se ve a menudo bombardeado con este “mantra” desde todos los ángulos de influencia: Profesores, tutores, amigos y familia; el Gobierno y los medios de comunicación; la industria y por supuesto las instituciones universitarias sustentan este objetivo para motivar a los estudiantes que están considerando la educación superior. Así mismo, la retórica económica del aumento de ingresos, como resultado directo de la obtención de un título universitario, es ampliamente sustentada.

⁵¹ William Donald: Southampton Business School, Southampton, Hampshire, UK.

⁵² Yehuda Baruch: Southampton Business School, Southampton, Hampshire, UK.

⁵³ Melanie Ashleigh: Southampton Business School, Southampton, Hampshire, UK.

Los graduados se posicionan como consumidores de educación, donde las habilidades, las competencias y el conocimiento son el producto básico, con el objetivo de brindar a los graduados la posibilidad de trabajar en una economía basada en el conocimiento. (Jackson 2014; Tomlinson 2014; Wilton 2014.).

Se toma el caso del Reino Unido para justificar la tendencia global al aumento de participación y diversificación de estudiantes universitarios. El primer y principal elemento de la diversidad es el género. En 1963, la representación femenina era de 1.85%. Comparativamente, en el año 2014 ascendía al 53%. Adicionalmente, se observa un incremento en la representación étnica, ofreciendo oportunidades a los estudiantes provenientes de familias con bajos ingresos. Como resultado, las universidades están mejor posicionadas para representar la sociedad en general, promocionando la integración y el entendimiento a través de la inclusividad y el respeto.

El informe de Wilson (2012) solicitaba vínculos más sólidos entre las universidades y los empleadores, con la recomendación de que todos los estudiantes tuvieran la oportunidad de seguir un aprendizaje integrado en el trabajo. A primera vista, el aprendizaje integrado en el trabajo ofrece un aumento en el desarrollo de habilidades de empleabilidad, aumenta la empleabilidad por sí misma y también se ve incrementado el salario inicial del estudiante.

La práctica profesional histórica de “un trabajo estable para todos” o “trabajo para toda la vida” ha sido reemplazada por un mercado laboral dinámico y volátil. En EEUU se ha registrado un cambio de empleo cada cuatro años y siete meses. En el Reino Unido pasa a seis años, aunque entre los más jóvenes el cambio es más frecuente,

cada cuatro años aproximadamente, y una quinta parte de los empleados comprendidos entre 18 y 34 años permanecen en su primer trabajo menos de un año.

Los conceptos de carrera contemporáneos más ampliamente adoptados son los de cambio y sin límites. Se observan diferencias muy significativas cuando se comparan con la carrera tradicional. Lo más decisivo es la transición al trabajo, que se ha vuelto cada vez más impredecible e individualizada, impulsada por los cambios dentro de la sociedad, la educación y el mercado laboral.

La conceptualización de la teoría de la carrera sin límites se atribuye a De Fillippi y Arthur (1994).

Sullivan y Arthur (2006) desarrollan el concepto de la teoría de la carrera sin límites centrándose en dos tipos de movilidad sin límites: la movilidad física y la psicológica, dejando a un lado el enfoque predominante de la movilidad física.

La teoría de la carrera profesional fue desarrollada por Hall (1976, 1996 y 2004) y se basa en el motivo de un individuo para seguir una trayectoria profesional particular, impulsando la evolución de su carrera por valores autodirigidos (conocida como proteica). En esta línea, el individuo define primero su propio concepto de lo que es para él una carrera exitosa y, posteriormente, busca lograr ese éxito de manera activa a través de sus acciones.

El sistema educativo occidental está impulsado e informado por la sociedad, que refleja los valores de la clase media (Tomlinson 2013). Por un lado, este concepto puede considerarse un sistema limitado, en el que el estudiante progresa de forma jerárquica, bajo la dirección de un tutor. Por otro lado, un sistema no limitado es cada vez más evidente. Hay una oferta muy diversificada en Educación Superior, buscando

satisfacer los intereses del estudiante. Los estudiantes tienen una libertad creciente para elegir las asignaturas que quieren estudiar, especialmente en la universidad, en los cursos de grado y en módulos individuales.

Ambas orientaciones, están aumentando su prevalencia en el marco de una economía globalizada, avanzada tecnológicamente y basada en el conocimiento.

3.7 SÍNTESIS DE LA OBRA DE PHIL MCCASH⁵⁴:

Empleabilidad y Psicología Profunda

‘Psicología Profunda’ es un término general que se usa para abarcar una gama de perspectivas que permite un enfoque dinámico de la psicología y al menos la posibilidad de su alcance del inconsciente. Dado que, en su uso estricto, el término psicoanálisis se refiere únicamente a la tradición freudiana, el término ‘Psicología Profunda’ se utiliza para incluir un abanico de opiniones más amplio. Se han seleccionado las teorías jungianas y post-jungianas sobre proyección⁵⁵ e introyección⁵⁶. La gama de carreras y fuentes del sistema proyección-introyección es muy amplia e incluye: familia, individuos, tipos o grupos de gente, imágenes, textos, organizaciones, ideas, causas, prácticas, edificios o paisajes.

54 Phil Mccash: Centre for Lifelong Learning, Warwick University, Coventry, Warwickshire, UK.

55 Para la psicología, la proyección representa un mecanismo de defensa que tiene lugar cuando las emociones atraviesan etapas conflictivas, sea por causas internas o externas, y consiste en adjudicar a otros individuos o, incluso, cosas el propio sentir, las ideas o reacciones que no se puedan aceptar, dado que al intentar sentirse identificado con ellas se sufre un estado de muchísima ansiedad que provoca rechazo, como si de un órgano incompatible se tratara. (fuente: <https://definicion.de/proyeccion/>)

56 La noción de introyección se utiliza en el terrero del psicoanálisis para aludir a un proceso inconsciente mediante el cual un individuo, al identificarse con otro sujeto o con un conjunto, adopta sus ideas y conductas. Se trata de la internalización de rasgos del entorno.(fuente: <https://definicion.de/introyeccion/>).

Tanto los valores positivos como los negativos pueden proyectarse o introyectarse; por ejemplo, los aspectos positivos pero inaceptables de uno mismo pueden proyectarse en otros.

El aspecto principal en términos de comprensión de la empleabilidad es que el sistema proyección-introyección es un fenómeno social relevante en todas las formas de vida social incluyendo trabajo, empleo y desarrollo de carrera profesional.

Muchos estudiantes llegan a la universidad cargados de poderosas creencias introyectadas que provienen del entorno familiar directo y de la comunidad, las cuales pueden servir para limitar el desarrollo de la empleabilidad. Las ideas sobre empleabilidad y los subsiguientes comportamientos pueden impactar sobre el individuo en cuestión y en las vidas de otros de manera desventajosa u opresiva.

McCash propone cuatro tipologías distintas para afrontar la empleabilidad:

1- Cuantificar

Buscan dar cuenta del comportamiento relacionado con la empleabilidad, los roles y las ocupaciones de los individuos dentro de la sociedad.

Becker (1993) argumenta que los individuos toman decisiones en base a la inversión relacionada con educación, formación y otras actividades relacionadas con la empleabilidad y el rendimiento de estas inversiones lo reciben en el mercado laboral en forma de sueldo.

Roberts (1977, 2009) se centra en la clase socio-económica. Argumenta que la empleabilidad está condicionada fundamentalmente por la clase socio-económica más que por la personalidad e iniciativa del individuo.

Burke (2016) ha argumentado recientemente que la clase social continua ejerciendo una influencia muy poderosa en la trayectoria de las carreras profesionales de los graduados.

Law (1981, 2009) aboga por un enfoque basado en la interacción de la comunidad. Afirma que el empleo está relacionado con una serie recurrente de influencias de la comunidad.

Krumboltz (1979) y **Mitchell and Krumboltz** (1996) defienden un enfoque fundamentado en el aprendizaje social para el desarrollo de carreras. La empleabilidad se “aprende” mediante una sucesión de experiencias que conducen a la visión del mundo relacionada con el empleo y la propia observación. Esta perspectiva enfatiza la idea que el aprendizaje de la empleabilidad tiene lugar antes de la universidad, durante el período universitario y en el lugar de trabajo.

2- Comentario

King (2004) argumenta que las personas deben utilizar tres tipos de gestión de comportamiento: posicionamiento (entendido como movilidad estratégica), influencias (relaciones con gente influyente) y límites (espacio de trabajo vs espacio familiar).

Law and Watts (1977) sugieren que el individuo debe desarrollar un aprendizaje focalizado en cuatro áreas: Autoconocimiento, conciencia de la oportunidad, toma de decisiones y transición.

Pool y Sewell (2007) argumentan cinco componentes en la empleabilidad que se identifican como: aprendizaje del desarrollo de carreras; experiencia; conocimientos, comprensión y habilidades; una lista de 15 competencias genéricas e inteligencia emocional.

3- Tipologías

Se trata de realizar una clasificación de tipologías individuales que se enfrentan a la empleabilidad, así como una clasificación de áreas multi-disciplinares.

Tomlinson (2007) propone un modelo consistente en 4 tipologías de estudiantes orientados al trabajo, a la carrera profesional y a la empleabilidad: “Carreristas” con un alto grado de ética laboral y de mucha flexibilidad; “Ritualistas” que son más pasivos y menos ambiciosos; “Retractistas” que abandonan los objetivos del mercado laboral; y los “Rebeldes” que rechazan activamente los objetivos del mercado laboral.

Brown y Hesketh (2004) sugieren que los estudiantes se pueden clasificar en dos tipologías: los “Puristas” y los “Jugadores”. Los “Jugadores” ven la empleabilidad como la participación en un juego o la realización de un rol teatral. A diferencia de estos, los “Puristas” se definen como meritócratas que creen que el mercado laboral opera justa y efectivamente.

4- Metáforas

Un aspecto clave en relación de la empleabilidad es el uso de imágenes o símbolos muy destacados:

D’Allesandro (2008) identifica diez reglas para participar en la “guerra” de las carreras profesionales y el “campo de batalla” de las empresas, y la empleabilidad se ve como una “competición”. Esta metáfora ilustra el concepto más común y extendido de la empleabilidad.

Holland (1997) argumenta que la gente busca un ambiente de trabajo que se adecue a su tipo de personalidad. Holland desarrolla una clasificación de seis tipos de personalidad y ambiente de trabajo: Realista, investigativo, artístico, social, emprendedor y convencional.

3.8 SÍNTESIS DE LA OBRA DE MARIANA GAIO ALVES⁵⁷:

Esbozando un enfoque del aprendizaje de los graduados en entornos educativos y profesionales.

La empleabilidad se ha convertido en un criterio muy importante para evaluar un sistema educativo, tanto en procesos de evaluación de instituciones como de cursos. Adicionalmente, el análisis de las trayectorias profesionales de los graduados ha sido el objetivo principal de estudio de la transición al mundo laboral. Esta investigación se ha centrado principalmente en la empleabilidad, entendida como el proceso de obtención de empleo (o no obtención), y la adecuación o no del trabajo y los estudios realizados.

Distintos estudios que han explorado el impacto de la educación universitaria en el desempeño profesional de un empleo revelan que las características de los programas educativos tienen un efecto limitado en las oportunidades de obtener empleo. Por el contrario, esas mismas características ejercen un efecto muy significativo en la manera de desempeñar un trabajo en concreto.

Las características mencionadas en el punto anterior son, por ejemplo: conferencias, trabajos en equipo, participación en proyectos de investigación, participación en programas de prácticas laborales, aprendizaje según el método del caso y la solución de problemas; trabajos escritos y presentaciones orales.

⁵⁷ Mariana Gaio Alves: Faculdade De Ciencias E Tecnologia, Universidade Nova De Lisboa, Lisbon, Caparica, Portugal.

El aprendizaje profesional, lejos de ser una novedad, si es cierto que está mucho más valorado y organizado en nuestra sociedad contemporánea que en otros momentos del pasado.

Las razones son numerosas. Entre ellas, que la educación que se lleva a cabo fuera del sistema educativo está cada vez más reconocida y certificada. Otra razón es que la enseñanza profesional se considera una estrategia para hacer frente al desempleo o a las dificultades existentes a la hora de encontrar un empleo estable.

Como consecuencia, el modelo tradicional del graduado que una vez a terminado sus estudios universitarios sólo está involucrado en actividades profesionales para el resto de su vida (y que nunca más participará en un programa de aprendizaje) debe ser olvidado, pues ya no corresponde a la mayoría de graduados de las sociedades contemporáneas.

Hay un cierto consenso entre los graduados sobre la idea que el aprendizaje es una dinámica sin fin que se prolonga a lo largo de la vida adulta. La formación es un proceso que implica la interacción entre el individuo y su entorno (Ileris 2011; Jarvis 2009) por el cual mente y cuerpo (Jarvis 2009) o racionalidad, competencias y las dimensiones emocionales y sociales (Ileris 2011) interactúan de forma compleja. Usher and Edwards (2007) puntualizan que el aprendizaje de toda la vida no es un proceso exclusivamente mental e individual, sino que se adecua mejor al concepto de fenómeno sociocultural que siempre implica algún tipo de relación entre individuos.

Bélanger (2011) en la formación para adultos respalda una visión firmemente cimentada en el humanismo (poniendo énfasis en el desarrollo del potencial de cada individuo), y en el socioconstructivismo (enfaticando la construcción de su significado

sobre la base de las experiencias vividas por parte del individuo). De aquí, que la formación se entienda como algo que es simultáneamente personal y social y engloba conocimiento y emociones.

El aprendizaje (o formación) se entiende en un sentido más amplio que la educación, ya que toda la educación es aprendizaje, pero no todo el aprendizaje es educación (Jarvis 2009; Rogers 2014).

Parece adecuado conceptualizar los procesos de formación profesional como dinámicas permanentes y sin final; no fácilmente cuantificables en términos de productos y resultados. Adicionalmente, la formación profesional se caracteriza por estar estrechamente vinculada a una serie de contextos formativos que se llevan a cabo en la edad adulta, implicando la racionalidad y también las emociones, las creencias y los compromisos sociales y culturales.

La autora de este estudio propone **cinco dimensiones analíticas interdependientes**: Espacios de aprendizaje, tiempo y temporalidad, tipos de aprendizaje, conocimiento y razones para formarse:

1. Espacios de aprendizaje

Se proponen 4 espacios de aprendizaje distintos: 'sistema educativo', 'lugar de trabajo', 'vida cotidiana' y 'basado en el interés', teniendo en cuenta que en numerosos casos se solapan unos con otros.

2. Aprendizaje, tiempo y temporalidad

La segunda dimensión se refiere al momento en el ciclo de la vida en que el aprendizaje tiene lugar, asumiendo que es posible aprender a cualquier edad y también que el proceso de aprendizaje no es instantáneo, ya que precisa de un

cierto período de tiempo. La empleabilidad de los graduados se desarrolla a lo largo del tiempo, asumiendo que se dan distintas configuraciones en las distintas etapas de su trayectoria profesional. En algunos casos, tenemos que “desaprender” lo que hemos aprendido antes. Por eso resulta importante profundizar en nuestro conocimiento sobre los tipos de aprendizaje.

3. Tipos de aprendizaje

Ileris (2009, 2011) propone cuatro tipos de aprendizaje:

- ‘Acumulativo’: Es propio de la infancia y se caracteriza por ser una formación aislada, algo nuevo que no es parte de nada más.
- ‘Asimilativo’: También puede llamarse aprendizaje por adición, es decir, que el nuevo elemento está conectado como adicional al esquema que ya se ha establecido.
- ‘Acomodativo’: el aprendizaje surge cuando algo que ocurre es difícil de conectarlo inmediatamente a un sistema existente y no se entiende.
- ‘Transformador’ es un aprendizaje muy profundo y exigente que cambia la identidad pues implica lo que podría definirse como cambios de la personalidad o cambios en la organización de uno mismo. Generalmente implica un cambio de rol social (por ej. al pasar de estudiante a empleado)

a. Aprendizaje y conocimiento

Este estudio parte de la base que los conocimientos profesionales se generan en todos los contextos de la vida humana, no sólo en los profesionales. De hecho, sólo en términos analíticos se puede aislar la profesión del conjunto de dimensiones que constituyen la singularidad de cada sujeto. Diversos autores subrayan que las principales dificultades de los graduados cuando inician su vida laboral son las relacionadas con la falta de conocimientos para actuar como profesionales en el mundo del trabajo y llevar a cabo su trayectoria profesional.

Dentro del conocimiento, se incluyen diferentes elementos, en concreto conocimientos técnicos y teóricos, así como ciertas habilidades subyacentes a la acción profesional, formando parte todo ello de la empleabilidad de los graduados.

b. Razones para formarse

Cuando se estudian las razones por las que los individuos se motivan para involucrarse en procesos de aprendizaje profesional, es necesario considerar dos aspectos. Por un lado, esas razones de motivación no pueden dissociarse de los distintos tipos de aprendizaje existentes. Por otro lado, en las sociedades contemporáneas se puede observar el valor añadido que se le adjudica al aprendizaje en el comportamiento y actitud de los individuos, frecuentemente involucrados en dinámicas de varios tipos de aprendizaje. Actualmente la participación de los adultos en educación y formación no es un fenómeno marginal, sino una tendencia muy marcada, que incluso puede considerarse un criterio de inclusión social.

El aprendizaje laboral que tiene lugar mediante cursos de formación o volviendo a la formación universitaria es tan importante para motivar a los individuos como la propia organización empresarial. Adicionalmente, hay diversos factores, tales como el ambiente de trabajo, el estatus socioeconómico, las condiciones de vida, políticas públicas etc, que también pueden influir en la participación de los graduados en el aprendizaje profesional.

En estudios previos, se han recogido datos que revelan que las organizaciones laborales no tienden a incentivar a los graduados para que aprovechen las oportunidades formativas que puedan tener (por ej. cursos de postgrado).

En consecuencia, se revela que en la sociedad contemporánea, la formación permanente es una responsabilidad del individuo, y no de la colectividad. De hecho, recientes investigaciones muestran que la probabilidad de involucrarse en

formación permanente es más alta en el caso de las personas que han finalizado sus estudios universitarios y que ocupan puestos calificados en el mercado laboral, pues tienen más oportunidades de acceso al aprendizaje no-formal e informal.

Resumiendo se podría decir que la formación permanente es frecuente y bien valorada en las sociedades contemporáneas, tanto por los individuos, como por las organizaciones y las políticas públicas. Sin embargo, factores institucionales, situacionales y de disposición pueden influir en la implicación de los individuos en la formación. Simultáneamente, ciertas características de las organizaciones laborales y de las instituciones educativas pueden ayudar o dificultar la participación en la formación permanente.

3.9 SÍNTESIS DE LA OBRA DE ZHEN LI⁵⁸:

La empleabilidad de los estudiantes internacionales: ¿Qué podemos aprender de ella?

El número creciente de estudiantes con movilidad internacional ha cambiado el panorama global de la educación universitaria. Muchos países compiten para atraer esos estudiantes y en particular, “los mejores”. Se ha dedicado mucha investigación a la experiencia académica / social de estos alumnos, pero hay una gran falta de atención a sus experiencias en la transición hacia el empleo.

Una de las principales funciones de las universidades es reclutar y retener los mejores y más brillantes estudiantes de todo el mundo. Este interés de las universidades, junto con la demanda creciente de los estudiantes, ha conllevado un incremento en el número de estudiantes internacionales de 800,000 a mediados de 1970 a 4.3 millones en el 2013.

⁵⁸ Zhen Li: Lecturer at the University of Nottingham and University of Southampton, UK.

Los empresarios, particularmente compañías multinacionales, buscan profesionales altamente cualificados, independientemente de su nacionalidad con el objeto de ser globalmente competitivos.

La “guerra por conseguir talento” en los mercados laborales es cada vez más global en cuanto a su alcance y operativa. Se argumenta que la creciente globalización e internacionalización ha aumentado la necesidad de graduados con la habilidad de operar en contextos de culturas diversas.

En algunos casos, se cree que estudiar en el extranjero puede incluso hacerles menos “empleables” para el mercado laboral local.

La asociación entre éxito económico y conocimientos avanzados ha conducido a redefinir la función de la educación superior en la sociedad en términos únicamente económicos.

De forma individual, el estudiante que opta por una formación internacional espera que un título internacional le lleve a obtener un empleo mejor pagado, ya sea en su país o en el de acogida donde estudia. Las instituciones de educación superior ven al estudiante internacional como una fuente importante de ingresos, ya que la ayuda recibida desde el Gobierno es muy reducida. Los Gobiernos acogen con agrado el dinero recibido – en matrículas universitarias y otros gastos – con el que los estudiantes internacionales contribuyen a la economía nacional. También albergan la esperanza de que esos estudiantes opten por quedarse, mejorando así el capital humano cualificado del país de acogida.

La gran afluencia de estudiantes internacionales a Europa y Norteamérica, donde son atraídos por el alto ranking de numerosas universidades puede entenderse como la “primera fila” de inmigración de trabajadores altamente calificados en esos países.

Si tomamos China como ejemplo, observaremos un incremento rápido y masivo en el número tanto de estudiantes chinos realizando sus estudios en el extranjero, como de los que regresan a su país. China ha enviado más de 3 millones de estudiantes al extranjero (datos de finales de 2013), con más de 364.800 volviendo a su país sólo en el 2014.

Si observamos el mercado laboral de Japón, nos encontramos con que las ventajas que tienen los estudiantes que han estado en el extranjero, como cualidades “globales” se ven eclipsadas por su falta de “alfabetización socio-cultural local” del sistema convencional de selección de personal japonés.

Por otro lado, el género y las reglas también afectan la participación de los inmigrantes en ciertos mercados laborales locales. Por ejemplo, por la falta de igualdad de género en las universidades coreanas, donde se prefiere contratar empleados masculinos antes que femeninos con similares calificaciones y experiencia laboral.

El concepto de “capital personal” fue desarrollado por Brown y Hesketh (2004), quienes estudiaron el conflicto posicional de la clase media para comprender así las distintas estrategias adoptadas por los individuos para gestionar su empleabilidad. Por ejemplo, en la sociedad china se habla del “guanxi”, interpretado comúnmente como “capital social”, “redes sociales” o contactos personales o familiares con personas de poder e influencia. En resumen, el “capital personal” asociado a la empleabilidad se entiende como el paquete de cualidades personales que son interesantes y valoradas por los que contratan.

Para comprender la transición al mercado laboral de los estudiantes internacionales, hemos de partir de un enfoque holístico integral que incluya no sólo su experiencia formativa, sino también su experiencia global, es decir, su experiencia de vida, como parte de su viaje hacia el mundo.

3.10 Síntesis de la obra de GEOFFREY HINCHLIFFE⁵⁹ AND HELEN WALKINGTON⁶⁰:

Cultivando el arte del juicio en los estudiantes.

Las personas que contratan bien pueden valorar la habilidad de los graduados para comprender y gestionar ideas e información compleja, pero también les interesa que tengan sentido y responsabilidad para formular recomendaciones y asesoramiento. Por consiguiente, necesitamos ver en qué determinadas asignaturas y disciplinas se trabaja de forma indirecta lo que llamaríamos “el espacio del razonamiento”, en las que los estudiantes aprenden a argumentar y explicar sus conocimientos.

Este estudio define el espacio del razonamiento mediante el mito de la caverna, utilizado por Platón en su obra *La República*. Nos proporciona una metáfora que ilustra el significado de escapar de un mundo de opinión heredada o recibida al mundo del conocimiento real. Una parte esencial de esta formación es el cultivo del juicio en el que los estudiantes aprenden a poseer, defender y justificar los conocimientos que han adquirido. Aprenden que pocos criterios son permanentes, pues la mayoría de ellos tienen que ser revisados a la luz del argumento opuesto y de las evidencias que cambian.

⁵⁹ Geoffrey Hinchliffe: Center for Staff and Educational Development, University of East Anglia, Norwich, Norfolk, UK.

⁶⁰ Helen Walkington: Department of Social Sciences, Oxford Brookes University, Oxford, Oxfordshire, UK.

No es suficiente con que los graduados, al iniciarse en el trabajo, únicamente puedan absorber información compleja y ejecutar instrucciones según corresponda. Los empresarios (o personas que realizan la selección de empleados) prevén, o al menos esperan, que los estudiantes sean ingeniosos y puedan trabajar de manera independiente; que puedan llegar a defender sus conclusiones; que sean capaces de ofrecer asesoramiento a otras personas y que sean capaces de respaldar esas teorías con razonamientos y evidencias. En otras palabras, los estudiantes necesitan ser capaces de justificar sus opiniones y emitir juicios, porque lo que realmente importa es que se acostumbren a defender y criticar sus ideas y opiniones, y de esta manera sean responsables de sus propios razonamientos.

Para que pueda realizarse la transición al empleo con éxito, se parte de la idea que la función de puente en este proceso no puede dejarse en manos de los estudiantes solamente, como si los académicos no jugaran ningún papel. Por el contrario, los académicos tienen la responsabilidad de asegurar que el curriculum ayude a desarrollar una empleabilidad sólida, basada en la excelencia académica.

Se incentiva la reflexión sobre la experiencia del aprendizaje poniendo como ejemplo dos estudios de caso realizados con distintos grupos de estudiantes. De estas experiencias se desprende la idea que los debates en clase son una herramienta pedagógica muy poderosa para desarrollar la capacidad de juicio. Escuchar opciones alternativas y razonar bajo distintos puntos de vista, así como que otros examinen las ideas propias, fueron opciones muy valoradas para aprender a emitir juicios de valor.

En esta misma línea, se argumenta que el contexto es siempre muy importante porque comprender el contexto nos da una aproximación para saber hasta qué punto los estudiantes entienden el contenido básico. Los juicios se relacionan con el contexto y

el contenido. No existen “habilidades para juzgar” que puedan aprenderse a parte de conocer el contexto. Esto implica que los juicios no son fácilmente transferibles de un área de conocimiento a otra. No obstante, sí se puede aprender qué significa ser responsable de los propios juicios y cómo deben justificarse: el fin último es que los estudiantes aprendan a ser maduros en su forma de juzgar.

El desarrollo de la toma de decisiones en los estudiantes mejora la empleabilidad, ya que demuestra no sólo una capacidad para comprender temas complejos, sino también una capacidad y confianza para expresar opiniones y hacer recomendaciones.

3.11 Síntesis de la obra de PÄIVI SIIVONEN⁶¹:

¿Quién se posiciona como sujeto empleable? Distintos caminos educativos y profesionales de los titulados adultos.

En las últimas décadas las diferencias entre las clases sociales y sus oportunidades de acceder a la educación universitaria se han reducido pero no han desaparecido. En la era de la educación superior masiva de los años 2000, es ocho veces más probable que vayan a la universidad aquellos que provienen de familias formadas académicamente a que vayan aquellos que provienen de entornos no universitarios (Kivinen et al. 2007).

En este estudio se analiza la historia profesional de tres graduados adultos durante ocho años, entre el 2004 y el 2012, demostrando que las diferencias relacionadas con la edad, el género y la clase social proporcionan disposiciones diferenciales en relación

⁶¹ Päivi Siivonen: School of Educational Sciences and Psychology, University of Eastern, Joensuu, Finland.

a sus competencias y habilidades, así como su empleabilidad y proyección educativa y laboral.

La educación se valora principalmente en términos económicos y la función más importante de la educación superior es la de estar bien formado y ser un trabajador competente.

Las diferencias sociales, tales como la edad, el género y la clase social influyen directamente en el posicionamiento individual en el mercado laboral. Nina Viitasalo (2011) demuestra en un estudio reciente que la discriminación laboral por edad se experimenta frecuentemente en mujeres de edad superior a los 55 años, especialmente en procesos de selección de personal.

En uno de los casos analizados en este estudio, se analiza el caso de una mujer de 56 años que según ella pertenecía a la clase trabajadora y a quien el hecho de estudiar en edad adulta le había supuesto una experiencia positiva, pues le había ayudado a aumentar su confianza y mejorar su imagen personal. También le había supuesto una mejora en su carrera profesional, pues había incrementado el valor de su extensa experiencia laboral. Adicionalmente, la antigüedad en la organización empresarial donde prestaba sus servicios había hecho que se la valorara como persona de confianza.

En otro de los casos analizados, se observa que acceder a los estudios universitarios más tarde de lo que se considera la edad habitual, puede ser una desventaja en el posicionamiento del mercado laboral. Se trata de una mujer de 33 años, que también provenía de una familia de clase trabajadora. En este caso, se encontraba en una situación vulnerable en cuanto a su empleabilidad ya que no tenía experiencia previa en su área de especialidad ni contactos sociales que la pudieran recomendar.

Finalmente se analiza a un hombre de 43 años de clase media. Para él, estudiar en edad adulta había sido ideal, pues el hecho de ser de clase media y hombre lo había posicionado en una situación ventajosa. Mostró cualidades de un “yo” ideal: autosuficiente, responsable y emprendedor; no tenía ninguna duda sobre su empleabilidad. Había sido un buen estudiante y había conseguido un puesto estable después de graduarse en Ciencias Sociales con la ayuda de los contactos que había establecido durante sus estudios. Ahora se planteaba continuar sus estudios en la universidad con el objeto de poderse “jubilar desde una posición directiva y con estudios de Master”. Todo era posible, sólo dependía de él mismo.

En investigación, el género y la clase social son factores reconocidos de capital social y humano que posicionan al individuo de forma distinta en relación a su empleabilidad. Sin embargo, la edad y el envejecimiento, junto con la empleabilidad de los graduados adultos es un área muy poco estudiada. Con este análisis, se ha intentado demostrar que la edad influye en el posicionamiento individual en el mercado laboral de formas muy distintas y, por consiguiente, edad y envejecimiento pueden interpretarse como una debilidad o un valor, dependiendo de la cultura de la Organización.

3.12 Síntesis de la obra de OLA LINDBERG⁶² y OSCAR RANTATALO⁶³:

La empleabilidad del titulado como viabilidad social: Competencia profesional desde una perspectiva teórica y práctica

El presente estudio trata de describir la empleabilidad de los graduados basándose en las prácticas laborales.

En primer lugar, se trata de argumentar si las competencias y habilidades pueden considerarse transferibles y genéricas.

En segundo lugar, este estudio hace hincapié en los requisitos que los empleadores solicitan a los graduados en el mercado laboral y a qué recursos y formas de capital se les da la debida importancia en la selección de personal.

La “**teleoafectividad**” es un término compuesto que determina que la acción humana está orientada tanto hacia un objetivo (teleológico) como un resultado del estado emocional (afecto) actual. El concepto “habilidad” usado en empleabilidad debería dividirse en dos niveles distintos: lo que llamamos un *nivel de calidad* y un *nivel simbólico*. En el nivel de calidad agrupa las cualidades que un graduado posee y que pueden considerarse positivas o negativas (por ej. ambicioso, insensible, etc). El nivel simbólico es la manifestación concreta de dicha cualidad en la práctica (por ej. quedarse hasta tarde en la oficina, hacer reír a la gente o no reaccionar frente a situaciones violentas).

⁶² Ola Lindberg: Department of Education, Umea University, Umea, Sweden.

⁶³ Oscar Rantatalo: Police Education Unit, Umea University, Umea, Sweden.

“Competencia” se define como una forma de aptitud social que no se limita a las habilidades sociales o a la competencia social. El reclutador o empleador, por lo tanto, observa las acciones y los activos de un candidato o compañero de trabajo (nivel simbólico) y, a partir de esto, proporciona una visión de las cualidades del individuo, por lo que considera al candidato como más o menos (potencialmente) competente para desempeñar un lugar de trabajo determinado.

Queda mucho trabajo de investigación por hacer sobre cómo el empleador toma las decisiones en la práctica. Una manera posible de comprender las preferencias de los reclutadores y entender qué les guía en la toma de sus decisiones sería considerar sus preferencias como resultado de una proximidad en el espacio social. La preferencia por un candidato en lugar de otro podría explicarse como ‘una atracción de semejantes’. La discriminación y desventajas de los grupos minoritarios y de las mujeres pueden explicarse por las diferencias existentes entre los graduados y los reclutadores en el *habitus* (formas de obrar) para llegar a sus cargos.

3.13 Síntesis de la obra de PAUL GREENBANK⁶⁴:

Alentando a los estudiantes a desarrollar su empleabilidad. ¿Es “localmente racional”, pero moralmente cuestionable?

Un 40% de los estudiantes que participaron en este estudio eran de clase social trabajadora y la mayoría eran menores de 25 años cuando iniciaron sus estudios de grado. Había una división bastante equitativa en términos de género, pero con una proporción muy minoritaria de estudiantes procedentes de grupos étnicos minoritarios.

Este proyecto perseguía animar a los estudiantes a reflexionar críticamente sobre cómo deben tomar decisiones sobre su carrera profesional y prepararse para la transición del mundo estudiantil al laboral desarrollando su ‘capital personal’, es decir, las habilidades y atributos que los seleccionadores de graduados buscan, así como la evidencia (realización de actividades curriculares y extra-curriculares) que pruebe que realmente tiene esas habilidades y atributos. En otras palabras, se analiza la manera de motivar a los estudiantes para que desarrollen su empleabilidad desde una perspectiva individual, institucional y nacional.

La principal motivación de nuestros estudiantes para ir a la universidad era obtener un ‘buen’ trabajo. Pero la inmensa mayoría de ellos no actuaban de una manera que maximizara sus posibilidades de obtenerlo. Hacían poco por mejorar sus perspectivas de empleo, como sería participando en actividades extra-curriculares que los reclutadores de graduados suelen valorar, como por ejemplo, el voluntariado y las actividades de índole social y deportiva. Se hizo evidente que muchos de ellos solo

⁶⁴ Paul Greenbank: Centre for Learning and Teaching, Edge Hill University, Ormskirk, UK.

pensaban en su futuro después de la universidad de manera intermitente y con poca profundidad.

Apenas unas semanas antes de graduarse, muchos estudiantes estaban mal preparados para la transición de la educación al trabajo y todavía no tenían claro lo que querían hacer. De hecho, una encuesta de seguimiento posterior demostró que muchos de estos alumnos no estaban ocupando posiciones del nivel de un graduado seis meses después de finalizar sus estudios.

A continuación, un breve resumen de los valores que influyen en el comportamiento de los estudiantes:

Demostraron una preferencia por tomar decisiones intuitivas (basándose en el 'sentir' que era lo correcto), a diferencia de lo que sería un planteamiento 'racional' y global que supondría: plantearse los objetivos de su carrera profesional; recogida de información de distintos tipos de empleo; analizar diferentes opciones de carrera y la valoración de todas estas opciones para tomar una decisión.

Los estudiantes viven el día a día sin orientarse de cara a un futuro a largo plazo. No es sólo por centrarse en la gratificación inmediata (aunque sea un factor muy importante), sino porque se sienten desbordados por sus actividades cotidianas (por ej. clases, trabajos, etc.) y se les hace difícil pensar en el futuro en esta situación.

Muestran una tendencia a depender de otros para obtener información acerca de las carreras profesionales. Algunos de ellos esperan que el servicio de orientación profesional de la universidad les proponga qué tipo de carreras pueden seguir.

Los estudiantes sienten la necesidad de permanecer dentro de los parámetros de aquello que se considera un comportamiento 'normativo' (algunos justifican la no participación en actividades de voluntariado porque sus compañeros tampoco lo hacen).

Los alumnos tendían a exhibir un 'locus'⁶⁵ de control externo más que interno sobre lo que les iba aconteciendo: la percepción más común era que su futuro se veía ampliamente determinado por el destino y la casualidad. A menudo el resultado obtenido era un comportamiento más reactivo que proactivo.

Otro aspecto importante es que los alumnos demostraron una tendencia a evitar asumir riesgos cuando tienen que tomar decisiones, pues se centran en la posibilidad de tener que lamentarlo en un futuro.

Tienden a mostrar una orientación más 'purista' que la propia de un 'jugador'. Los denominados 'jugadores' son estudiantes que participan en actividades con el objetivo de desarrollar su empleabilidad. Los 'puristas' sólo participarían en actividades de voluntariado, por ejemplo, si estuvieran interesados en ellas y encontraran cierta afinidad con las mismas.

El objetivo más importante de este proyecto era conseguir que los estudiantes al menos tuvieran ganas de plantearse distintos enfoques. Se intentó organizar pequeños grupos de alumnos para valorar la manera en que habían tomado sus decisiones en el pasado.

⁶⁵ 'locus' interno: percepción del sujeto de que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones. Él mismo controla su vida. Por el contrario, en el caso del 'locus' externo, los eventos ocurren por azar, destino o suerte.

Así mismo, se les pidió que consideraran sus puntos fuertes y débiles, como punto de partida para poder definir el tipo de trabajo / carrera profesional que más les pudiera encajar, escribiendo también acerca de sus futuros “posibles yo”. Sobre este aspecto, Grosz (2013) afirma que reflexionar sobre lo que a uno le gustaría ser en el futuro, ayuda a definir nuestro comportamiento actual.

Por otro lado, también se les pidió que identificaran “posibles yo” que les creaban angustia. Por ejemplo, gran parte de los estudiantes que estaban trabajando en supermercados, tenían miedo a seguir haciendo lo mismo después de graduarse.

También se consideró necesario que los alumnos debían reconocer la necesidad de desarrollar su capital personal no solamente en términos absolutos, sino relativos, viéndose condicionados por aquellos con los que iban a competir para conseguir un determinado empleo.

Hay múltiples influencias que afectan los valores y el comportamiento de los alumnos. Sería interesante ver si hay diferencias según edad, clase social, género y etnicidad. También hay diferencias según las distintas instituciones donde estudien (‘nuevas’ universidades contra las ‘tradicionales’) y el país donde se encuentran.

Los estudiantes pueden estar demasiado influenciados por ciertas personas (normalmente familia y compañeros de estudios) que puede que no sean modelos adecuados o que estén en posición de brindar consejos útiles sobre carreras profesionales. También, puede observarse que en algunos casos, la capacidad del alumno para reflexionar y analizar una determinada situación de manera crítica, con el fin de tomar las decisiones oportunas bien informadas, puede que esté poco desarrollada. Incluso en el caso de estudiantes que utilizan perfectamente esta habilidad para sus trabajos académicos, tienen dificultades para utilizarla en situaciones distintas, como sería la de abordar su carrera profesional.

Un factor clave fue la reticencia de distintos departamentos y cursos a ceder tiempo de clase para realizar sesiones sobre la toma de decisiones de las carreras profesionales y la empleabilidad. Sin embargo, se afirma que la educación superior tiene el deber moral de preparar a los estudiantes para la transición de la educación al mercado laboral de graduados.

En Inglaterra, la empleabilidad de los estudiantes está tomando cada vez más importancia por el aumento del coste de las tasas académicas.

En un entorno de educación superior caracterizado por el incremento de la información y la publicación de los rankings interuniversitarios, no es sorprendente constatar que la inmensa mayoría de instituciones universitarias inglesas se dedican a fomentar distintas actividades que ayudan a incrementar la empleabilidad de sus estudiantes.

El hecho que los valores, habilidades y otros tipos de competencias que se promueven y desarrollan puedan ayudar a los estudiantes en la medida “que hacen su camino hacia el mundo exterior” como individuos íntegros y reflexivos, (Archer 2007) hará que vayan ganando más relevancia.

3.14 Síntesis de la obra de Melinde Coetzee⁶⁶:

Preocupaciones psico-sociales de los titulados en su carrera profesional y sus capacidades de empleabilidad en el contexto laboral.

Este estudio explora el concepto de las distintas capacidades de empleabilidad como importantes recursos psicosociales que apoyan la gestión y el desarrollo profesional de los graduados en el contexto laboral contemporáneo.

La empleabilidad de los graduados tiene consecuencias significativas para su futuro laboral, incluida su situación económica y social; estilo de vida y bienestar profesional, todo lo cual se considera una preocupación psicosocial importante en la carrera profesional.

Los graduados en el contexto laboral actual tienen una preocupación cada vez mayor acerca de su empleabilidad. Debido a las condiciones actuales de constante cambio, los acelerados avances tecnológicos y una sociedad impulsada por la información; sin olvidar los requisitos solicitados por los empresarios que contratan: capacidad de innovación y rendimiento óptimo en mercados globales muy competitivos; y la precariedad del empleo en una economía global inestable.

En este estudio se exploran las capacidades de la empleabilidad como importantes recursos psicosociales que apoyan a los graduados en la gestión y el desarrollo profesional en el contexto laboral contemporáneo.

⁶⁶ Melinde Coetzee: Department for Industrial and Organizational Psychology, University of South Africa, Pretoria, South Africa.

La capacidad o predisposición a la adaptación al cambio es esencial para ayudar a los individuos a equilibrar la interacción dinámica entre sus necesidades que surgen del desarrollo de su carrera y un entorno en constante cambio.

También queda demostrado que las preocupaciones de los empleados influyen en su trabajo y en su actitud laboral, como por ejemplo sería su esfuerzo y su compromiso.

Coetzee (2015) identifica tres clases principales de preocupaciones psicosociales relacionadas con la carrera, independientes de la edad y la etapa profesional en que el individuo se encuentre:

Preocupación por el desarrollo de la carrera profesional.

Responde a la inquietud por encajar en un determinado grupo; disfrutar de una estabilidad profesional y económica, y disfrutar de la seguridad que ello conlleva, además de tener oportunidades de crecimiento personal y desarrollo en la organización donde se trabaja

Preocupación por la capacidad de adaptación.

Incluye preocupaciones sobre la propia capacidad de adaptación a contextos que cambian y pueden suponer cambios en la propia carrera profesional, incluyendo ajuste de intereses propios, talento y capacidades para encajar en las oportunidades que ofrece el mercado laboral.

Conciliación del trabajo con la vida privada.

Engloba inquietudes relativas a la capacidad de establecerse, reducir la carga de trabajo y conseguir una mayor armonía entre la vida laboral y la vida personal y familiar.

Por otra parte, Coetzee (2012, 2014b) identifica tres atributos claves de los graduados, considerándolos aspectos esenciales de su empleabilidad:

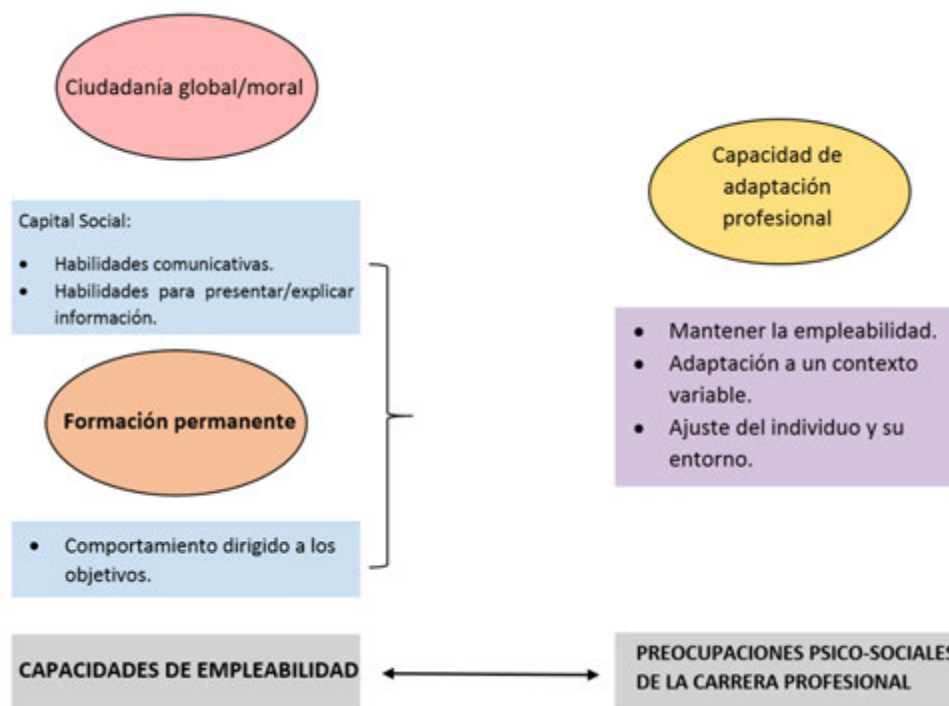
Erudición: Relacionada con el conocimiento y la comprensión. El pensamiento crítico que se refleja en la capacidad de solucionar problemas y la capacidad de toma de decisiones.

Ciudadanía global y moral: Significa la capacidad de contribuir a la sociedad de forma plena, responsable, ética y significativa, mediante el rol que cada uno ocupa como miembro de la comunidad local, nacional y global.

Formación permanente: Conectando los nuevos conocimientos con lo que uno ya ha aprendido previamente, reflexionando sobre su valor y sus consecuencias.

El resultado de este análisis indica que las capacidades de empleabilidad y las preocupaciones psicosociales que presenta el individuo sobre su carrera profesional están íntimamente relacionadas.

Gráfico 2- Esquema conceptual de las asociaciones entre las capacidades de la empleabilidad y las preocupaciones psicosociales en la carrera profesional.⁶⁷



También se observa que los individuos con un alto capital social y una clara orientación a la consecución de objetivos es probable que sean más optimistas sobre su futuro y su empleabilidad.

Ayudando a los graduados a desarrollar capacidades importantes de empleabilidad y un comportamiento basado en una actitud de autogestión proactiva relacionada con su carrera profesional, estaremos potenciando la empleabilidad del graduado en los empleos actuales.

⁶⁷ Fuente: M. Tomlinson, L. Holmes (eds.), Graduate Employability in Context (2017), Palgrave Macmillan.

3.15 Síntesis de la obra de LORRAINE DACRE POOL⁶⁸:

El desarrollo la empleabilidad de los titulados: El modelo CareerEDGE y la importancia de la inteligencia emocional.

Este estudio presenta un modelo de desarrollo de empleabilidad de graduados denominado el modelo CareerEDGE (Dacre Pool y Sewell 2007), incluyendo la Inteligencia Emocional (IE) como componente esencial del mismo.

El término que designa este modelo, CareerEDGE, se utiliza como técnica para memorizar sus cinco componentes: carrera, desarrollo del aprendizaje; experiencia (laboral y vida privada); degree (grado), conocimientos, competencias y comprensión; competencias genéricas e Inteligencia emocional.

Durante la época universitaria, los estudiantes deberían tener la oportunidad de tener acceso y desarrollar todos estos aspectos, reflexionar y evaluar estas experiencias, generando un alto nivel de autoeficacia, autoestima y seguridad en sí mismo, vínculos fundamentales con la empleabilidad.

⁶⁸ Lorraine Dacre Pool: Centre for Excellence in Learning and Teaching, University of Central Lancashire Preston, Lancashire, UK.

El modelo más extendido sobre desarrollo del aprendizaje en la carrera (Career Development Learning – CDL) se centra en una serie de experiencias para ayudar a desarrollar los siguientes aspectos:

- Autoconciencia – en materia de intereses, valores, motivaciones, habilidades, etc;
- Conciencia de la oportunidad – reconocer las oportunidades laborales y qué requisitos tienen;
- Aprender a decidir – capacidad de toma de decisiones;
- Aprender a realizar la transición – incluyendo búsqueda de empleo y competencias de autopresentación, tales como cumplimentación de formularios de solicitud de empleo, preparación del curriculum vitae y técnicas de entrevista.

El componente de la experiencia laboral es crucial, pero también es importante que los estudiantes tomen conciencia de otras experiencias que han tenido en su vida y que también ayudan a mejorar sus niveles de empleabilidad.

Tener experiencia en un determinado empleo no es suficiente. Lo que importa es lo que se aprende de la experiencia. Según Harvey (2005) aprender de la experiencia laboral es efectiva si tiene significado y relevancia para el desarrollo futuro de la carrera profesional y si ha sido planeado e intencionado desde el principio.

La **Inteligencia Emocional (IE)** consiste en cuatro habilidades: percepción de la emoción (en uno mismo, en otros y en otros estímulos, como el arte y la música); utilización de la emoción (para ayudar durante el proceso de reflexión y la toma de decisiones); comprensión de la emoción (cómo se desarrollan y cambian las emociones); y la gestión de la emoción (de uno mismo y de los demás).

Según algunos estudios empíricos la Inteligencia Emocional puede predecir resultados significativos, como mejores relaciones interpersonales, desempeño laboral, toma de decisiones, resistencia al estrés, buenos resultados académicos y un liderazgo efectivo. Todos estos resultados son una contribución importante para la empleabilidad integral de un graduado.

Se ha demostrado que los candidatos pertenecientes a un grupo experimental con una inteligencia emocional desarrollada tenían más probabilidades de ser contratados que los otros.

La Inteligencia Emocional es importante para interactuar con otras personas. Algunos procesos de selección de personal incluyen tests psicométricos de IE, además de los tests más tradicionales que se utilizan como el de inteligencia cognitiva y personalidad.

Dacre Pool and Qualter (2012) han demostrado que la IE y la autoeficacia pueden mejorar en la enseñanza y el aprendizaje llevados a cabo en un entorno universitario a través del aprendizaje teórico y práctico y el aprendizaje reflexivo. La Inteligencia Emocional también tiene un gran potencial en los procesos de transición al mundo laboral. Un estudiante o ya graduado que sepa leer las emociones en otras personas serán capaces de reaccionar apropiadamente durante un proceso de selección. Un buen nivel de gestión de las emociones también será de mucha ayuda en momentos de stress y ansiedad al presentar la candidatura para un puesto de trabajo.

Numerosas competencias solicitadas por los seleccionadores están muy influenciadas por la Inteligencia Emocional. En particular, las competencias sociales, tales como la habilidad para comunicarse y negociar, hablar en público, trabajar en equipo, liderazgo, gestión de conflictos y toma de decisiones interpersonales.

La **autoeficacia** se percibe como tal cuando una persona cree en su propia capacidad para realizar una acción con éxito o actuar de una manera en particular que sea la correcta.

Si la autoeficacia se define como la seguridad que uno tiene en su capacidad de generar un impacto sobre situaciones y eventos, la **seguridad en sí mismo** puede definirse como algo que se observa y se identifica desde fuera, por el comportamiento y la manera de ser de una persona. Esta característica puede ser de particular importancia en una situación de reclutamiento en la que los candidatos que se presentan con seguridad, pueden ser percibidos como más competentes y, por lo tanto, con más posibilidades de ser elegidos para el puesto.

Las personas con autoestima muestran respeto por sí mismas y un sentimiento de dignidad hacia su persona, lo cual no supone que no sean realistas cuando se autoevalúan.

Según De Cuyper, Mauno, Kinnunen y Mäkikangas (2011) señalan, la palabra ‘empleabilidad’ se compone de las palabras ‘empleo’ y ‘habilidad’. Las Universidades pueden influir en el componente ‘habilidad’, que se relaciona con las habilidades y competencias de las personas, pero no tienen ningún control sobre los aspectos referentes al ‘empleo’, que depende de una serie de aspectos, en especial los relacionados con la demanda del mercado laboral.

3.16 Síntesis de la obra de RUTH BRIDGSTOCK⁶⁹. Resumen de la esencia de su obra:

La Universidad y la Red de Conocimiento: Un nuevo modelo educativo para el aprendizaje y la empleabilidad del siglo XXI.

Los graduados actuales deben ser proactivos y flexibles. Deben adaptarse al mercado laboral, que posiblemente no los acepte de manera inmediata, y tiene requisitos que cambian continuamente.

A día de hoy, la manera más común en que las universidades se han involucrado en la empleabilidad de los graduados ha sido incluyendo competencias y habilidades en los programas de sus titulaciones. En lugar de tener como único objetivo preparar a los estudiantes para los puestos de trabajo y el mercado laboral de hoy, las Instituciones deberían centrarse, en la medida de lo posible, en formas de fomentar la participación productiva de los estudiantes en la economía y la sociedad inestables de los años venideros.

En este estudio, se describen algunos cambios que se predicen en el mercado laboral y en los distintos roles del empleo bajo la influencia de las tecnologías digitales. El declive de la carrera tradicional y el auge de la carrera sin fronteras es otra de las mayores influencias sobre el futuro empleo de los graduados.

Ya no es “lo habitual” que los profesionales tengan un mismo empleo toda la vida. Actualmente es una práctica frecuente cambiar de empleo cada pocos años, trabajar eventualmente o mantener múltiples funciones al mismo tiempo, así como iniciar un

⁶⁹ Ruth Bridgstock: Creative Industries Faculty, Queensland University of Technology, Brisbane, QLD, Australia.

proyecto de emprendeduría o mudarse a otro país en busca de nuevas oportunidades de trabajo.

También han surgido discursos académicos y políticos que abordan las “habilidades del siglo XXI”. Dichos discursos y las habilidades que se argumentan no están unificados, presentando frecuentemente puntos de vista opuestos. En este estudio se intentan realizar temas clave que se sitúan en contextos significativos y productivos.

En un contexto donde la mano de obra que realiza tareas rutinarias simples se puede automatizar, el mayor valor económico se encuentra en la empresa y la innovación – “produciendo” nuevos conocimientos que den como resultado nuevos productos, servicios o procesos.

La **innovación** eficaz se basa en la creatividad. Suele iniciarse con la identificación de oportunidades y continúa con otros procesos, tales como plantear un diseño, desarrollar una idea y la fase final es la realización, ósea la implementación e integración de esas ideas con el fin que fructifiquen. Todas las iniciativas se asocian con un determinado grado de riesgo, de ahí que la habilidad para gestionar el riesgo y la capacidad de resiliencia son necesarias para todos aquellos que se involucran en trabajos de innovación.

Muchas oportunidades relacionadas con la innovación y la emprendeduría se basan en el entorno digital y requieren conocimientos digitales, altas competencias digitales (tareas que requieren el uso especializado de herramientas digitales) y competencias de trabajo digital (para la creación de herramientas digitales). Estas habilidades digitales están integradas en las redes sociales y digitales. Los graduados de hoy deben saber cómo desarrollar y utilizar las redes sociales.

Cada vez más, la innovación se genera por medio de la construcción de redes sociales externas e internas, conocimientos y recursos y las nuevas maneras de conectar todos estos elementos.

Las redes también son fundamentales para los procesos de aprendizaje profesional informal. Los individuos que saben utilizarlas con este fin, es más probable que tengan habilidades y conocimientos actualizados y relevantes. Así pues, será más probable que puedan obtener y mantener un empleo y tener éxito en contextos profesionales.

El conocimiento de grandes grupos puede ser aprovechado 'on line' por todos, mediante un enfoque de aprendizaje y colaboración colectiva. El ejemplo más destacado en este caso es el de Wikipedia.

Para aprovecharse de estas fuentes de aprendizaje, el individuo tiene que poseer una capacidad crítica para (a) seleccionar dónde buscar (on line) para aprender y cómo; (b) filtrar la información por su grado de credibilidad y utilidad; y (c) sintetizar la nueva información con los conocimientos ya adquiridos.

Frente a toda esta evolución actual, la Universidad sigue centrada en impartir contenido (conocimientos y habilidades) bajo un sistema muy estático que rápidamente queda obsoleto y que no responde a las necesidades de los estudiantes. Bajo este enfoque tradicional, los estudiantes tienden a consumir conocimiento, en lugar de producirlo o crearlo. Generalmente aprenden con unos sistemas (conferencias, tutoriales, lecturas, exámenes y trabajos) que están bastante alejados de los utilizados en contextos profesionales y, por lo tanto, puede que lleguen a su vida laboral futura poco preparados para gestionar su aprendizaje profesional.

Para preparar a los actuales estudiantes, que en un futuro contribuirán en la sociedad y la economía del siglo XXI, las universidades deben empezar a alejarse de los métodos tradicionales de enseñanza, centrados únicamente en proporcionar contenidos, para pasar a dar respuesta a los requisitos del mundo profesional.

Los profesores universitarios del siglo XXI y otros educadores (Monge y Friscaro-Pawlowski 2013) deben apoyar a los estudiantes para que aprendan a filtrar, comparar, contrastar, evaluar y recontextualizar la información; las estrategias de aprendizaje y las experiencias, e identificar nuevas fuentes de adquisición de conocimientos relevantes. Todo ello será lo que sigan haciendo por sí mismos durante el resto de su vida profesional y privada.

El objetivo es que los estudiantes desarrollen capacidades críticas y aprendan a autogestionar su aprendizaje a través de este proceso, así como a construir activamente identidades profesionales adaptables (Geijssels and Meijers, 2005).

Además de aprender de y con las personas más próximas de su entorno, también deben desarrollar y aprender a usar sus redes más amplias de manera efectiva, especialmente las redes digitales. Si la propia universidad ha desarrollado sus redes, las puede compartir con sus estudiantes, optimizando su capacidad continua para aprender, producir nuevos conocimientos y construir sus carreras profesionales.

De esta manera, la relación universidad – alumno es de por vida. Los ya exalumnos siguen conectados a la institución y en algún momento pueden volver al campus físico para ampliar su formación, solicitar certificados, etc.

A su vez, la universidad se ve enriquecida por cada nuevo contacto y por los nuevos conocimientos que cada contacto adquiere.

Las universidades con más éxito serán aquellas que reciban el conocimiento directamente desde las empresas y desde la investigación académica, pudiendo proporcionar este conocimiento a sus alumnos de la manera más eficiente y accesible.

Actualmente ya existen numerosos casos incipientes de este tipo de metodologías de aprendizaje que se dan en distintas universidades y que se irán desarrollando y creciendo.

Las iniciativas de formación transdisciplinaria son otra “semilla” incipiente pero muy prometedora en el ámbito de las actividades en la red de conocimientos. Los programas co-curriculares que involucran a los estudiantes como “partners” del personal docente para desarrollar conjuntamente planes de estudios e iniciativas estudiantiles, que son igualmente útiles para desarrollar la autogestión de los estudiantes y sus capacidades de colaboración, innovación y emprendeduría.

Este estudio reta a educadores e industria / comunidad empresarial a trabajar conjuntamente de forma efectiva para formar a los estudiantes del siglo XXI con unas capacidades que les ayuden a desarrollar su participación productiva en la sociedad y la economía futura.

Existe una gran necesidad de que la práctica educativa se complemente con unos departamentos de recursos humanos empresariales que faciliten las prácticas laborales de los estudiantes. A su vez, ambos deben estar integrados en las políticas educativas, de capacitación, de recursos humanos, de empresa y de empleo y de los sistemas de innovación que asegurarán las oportunidades de integración de los graduados.

3.17 Síntesis de la obra de LEONARD HOLMES⁷⁰. Resumen de la esencia de su obra:

La empleabilidad del graduado: Futuras orientaciones y debate.

El tema de la empleabilidad de los graduados es importante y merece una atención especial por parte de muchas partes interesadas. Aunque varía según el país, es motivo de creciente preocupación en todo el mundo, ya que los Estados buscan garantizar que la organización de sus sistemas de educación superior estén en consonancia con sus líneas de gobierno político y económico.

Reconsiderando el concepto de empleabilidad, vemos que varía según los estudios que hemos estado analizando, y también va cambiando con el paso del tiempo.

Una de las definiciones de empleabilidad más utilizada y publicada es la siguiente:

“Un conjunto de logros (habilidades, conocimientos y atributos personales) que hacen que los graduados tengan más probabilidades de obtener un empleo y tener éxito en sus empleos elegidos, lo cual les beneficia a sí mismos, a los trabajadores en general, a la comunidad y a la economía” (Yorke 2004).

Otra muy similar a ésta es la que publicó la Confederación de la Industria Británica en un informe publicado en colaboración con las Universidades del Reino Unido:

“Un conjunto de méritos - habilidades, conocimientos y atributos personales - que hacen que los graduados tengan más probabilidades de obtener un empleo y tener éxito en sus empleos elegidos, lo cual les beneficia a sí mismos, a los trabajadores en general, a la comunidad y a la economía”.

⁷⁰ Leonard Holmes: Susanna Wesley Foundation, Southlands College, University of Roehampton, London, UK.

Adicionalmente, en investigaciones futuras se debería abarcar la cuestión sobre qué “factores” (en el sentido amplio de la palabra) son cruciales para que los graduados obtengan un empleo y qué factores tienden a reducir la probabilidad de tal éxito, y cómo estos factores generan unos resultados diferentes en contextos diferentes.

De aquí, también se deriva un triple conjunto de preguntas a tener en cuenta en futuras investigaciones sobre empleabilidad:

1. ¿Cuáles son los resultados de obtención de empleo más destacados y cómo deben medirse?
2. ¿Qué tipo de situaciones o conjunto de condiciones se podrían considerar que están íntimamente relacionadas con los resultados de empleo observados?
3. ¿Cómo se debe entender la naturaleza de la relación entre empleabilidad y empleo?

Finalmente, se propone un manifiesto de investigación de la empleabilidad de los graduados que consta de 7 puntos clave:

El término ‘empleabilidad del graduado’ es muy significativo, pero su significado varía según las distintas líneas argumentativas. Cualquier estudio sobre empleabilidad de los graduados, dónde se utilice el término como concepto técnico o formal debe aclarar su significado.

Empleabilidad del graduado es distinto a empleo para graduados, pero ambos conceptos están relacionados. La investigación sobre la empleabilidad de los

graduados debe tener en cuenta los resultados empíricos de la investigación sobre los resultados de empleo para graduados.

La relación entre la empleabilidad de los graduados y los resultados del empleo para graduados es compleja. La investigación sobre empleabilidad de los graduados debe ser informada por una teoría sólida que tenga poder explicativo.

La base teórica para la investigación de empleo para graduados debe identificar los factores estructurales que se consideran relacionados con los resultados de empleo, su alcance y la manera en que estudiantes y graduados pueden tomar medidas para optimizar sus resultados en materia de empleo. Los estudios empíricos sobre empleabilidad de los graduados deben investigar los factores estructurales y los recursos de los organismos, siendo sensibles a las contingencias que puedan surgir en contextos diferentes.

La investigación sobre la empleabilidad de los graduados debe orientarse hacia las implicaciones prácticas de estudiantes y graduados, de instituciones de educación superior, de su administración y de su personal; de los responsables políticos y organismos involucrados en el desarrollo y la implementación de las políticas relacionadas.

Cualquier iniciativa tomada por cualquier institución u organismo, debe indicar claramente por qué, sobre la base de la teoría y evidencia sustentable, se puede considerar razonablemente que tales iniciativas llevarán al resultado que se espera de ellas.

CAPÍTULO IV. EL MERCADO LABORAL

4.1 Introducción al mercado laboral actual

Antes de entrar a definir qué entendemos por mercado de trabajo, conviene que acotemos el concepto y nos centremos en este mercado laboral que es propio de los alumnos de ADE y comunicación en el que hemos centrado nuestro estudio desde la Universidad de Málaga, Facultad de Comunicación.

No vamos a detenernos excesivamente en el estudio de las diversas teorías relacionadas con el mercado de trabajo, ni en las clásicas, ni en las neoclásicas, ni tampoco la teoría de Marx.

Únicamente nos referiremos a ellas en la medida en que puedan tener relación con el mercado específico del universitario y puedan servirnos para objetivo que nos hemos propuesto: hacer de la empleabilidad algo más que un concepto y que una aspiración.

No vamos a tratar tampoco del problema del paro, ni proponer tampoco ningún solución al mismo. Lógicamente, no vamos a hablar, por tanto, del paro juvenil. Este estudio se centra en una situación que en principio es independiente del paro o del pleno empleo, aunque indirectamente puede contribuir a superarlo, en la medida que puede beneficiar a una mejor gestión empresarial⁷¹ y a una mayor competitividad⁷².

⁷¹ De una manera general podríamos decir que gestión empresarial es la buena utilización de los recursos de una empresa en aras de obtener una mejor calidad.

⁷² La OCDE la define como “el grado en que bajo condiciones de libre mercado, una país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento

Tampoco vamos a entrar en la calidad de la enseñanza primaria o secundaria como estadios previos y básicos para el desarrollo de unas ulteriores competencias.

Vamos a limitarnos a este mercado laboral específico de los estudiantes de ADE y comunicación. Queremos saber por qué normas se rige, si se aplican las leyes de la oferta y de la demanda, si el producto que se ofrece es de calidad, si responde a las expectativas del demandante, si el estudiante sabe llegar o acceder a ese mercado y, en caso de que encuentre dificultades para acceder a ese mercado, cómo lograr el acceso al mismo.

Se trata de un mercado muy particular, donde la mercancía no es algo material sino el esfuerzo, la preparación, las competencias y las actitudes de una persona. Esto se puede aplicar a cualquier ámbito del mercado laboral, pero el mercado laboral del universitario reviste unas características especiales, tanto por la calidad del producto, como por el destino de ese producto, la gestión y dirección de las empresas.

sostenido de la renta nacional" 1992: The Technology/Economy Programme, Technology and the Economy. The Key Relationships. Paris.

4.2 La inserción laboral, tema de anteriores investigaciones nacionales e internacionales

La inserción laboral en general, y la de los universitarios en particular ha sido objeto de estudio y de investigación en las últimas décadas. Muchos de los problemas que afectan a la inserción del universitario en el mercado laboral, le afectan también al universitario de ADE y comunicación, grandes motores de la economía europea.

En este proceso de inserción laboral, intervienen muchos factores, unos individuales o internos y otros externos. Entre estos últimos, algunos, como la situación económica del momento, son independientes de la actitud o esfuerzo del universitario, por mucha influencia que puedan tener en su futura vida laboral.

También en nuestro país es mucho lo publicado sobre este tema y muchas también las encuestas realizadas, señal de la preocupación que supone el paro o el largo período de transición hasta que el universitario se inserta en el mundo laboral.

Uno de los estudios más amplios sobre este tema es el publicado por Javier Vidal⁷³ con motivo del seminario celebrado en León. En este estudio se recogen las ponencias de diferentes especialistas en la materia: del Profesor Ulrich Teichler sobre las experiencias desarrolladas en Europa con el proyecto CHEERS⁷⁴. Un segundo artículo, de Jim Allen, Ger Ramaekers y Rolf Van der Velden, trata de las competencias en

⁷³ Vidal Gracia, L. *Seminario de Métodos de análisis de la inserción laboral de los Universitarios* (2003) León: Consejo de Coordinación Universitaria

⁷⁴ Career alter Higher Education, a European Research Survey. Los resultados de este estudio se pueden consultar en la página web www.uni-kassel.de/wz1/tseregs.htm.

relación con el método o la Declaración de Bolonia, método que propone la homogeneización de las competencias de los diferentes títulos académicos Europeos.

Otro artículo, de Albert o F. Cabrera, J. Weerts y Bradford J. Zulick versa sobre estudios similares llevados a cabo en Estados Unidos, en el que se analizan los problemas metodológicos de estos estudios y las distintas soluciones, y en el cuarto artículo, que completa la primera parte de esta publicación, Victor Borden trata de uso de los resultados de las encuestas entre universitarios para la mejora de las universidades.

En la segunda parte de esta publicación se presentan los estudios realizados por la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya y por el Centro Andaluz de Prospectiva. Son muchas de las conclusiones de este estudio que se pueden aceptar sin más, entre ellas la necesidad de una mayor información sobre el mercado laboral del universitario o la introducción de una asignatura enfocada a la inserción laboral, que podría denominarse "Técnicas de Búsqueda Activa del Empleo".

También conviene citar aquí el trabajo de José García Montalvo, Catedrático de Economía Universitat Pompeu Fabra ⁷⁵, el estudio realizado por la Universidad de La Coruña: La inserción laboral de los graduados de la Universidad de A Coruña 2008/2009.

Sin embargo, por las características especiales de los Estudios de ADE y comunicación, era necesario un estudio de investigación específico en este campo. Por otro lado, el presente estudio va dirigido a analizar el retraso en la primera inserción del graduado de ADE y comunicación en el mundo laboral, una vez finalizados los estudios, y a reducir todo lo posible la duración de este período de transición.

⁷⁵ La inserción laboral de los universitarios: entre el éxito y el desánimo, publicado en el número monográfico de la revista Panorama Social (Funcas) sobre "Universidad y universitarios", Noviembre 2010.

A continuación una tabla comparativa de dicho trabajo de Vidal, en el que se refleja la duración de este período de transición en diversos países Europeos:

Grafico 3- Comparativa de la duración de la búsqueda de trabajo.⁷⁶

País	Duración de la búsqueda de trabajo (meses)	Empleados %	Insatisfacción con el trabajo actual %
Noruega	3,3	87	4
Suecia	4,9	83	11
Finlandia	5,1	93	9
Reino Unido	4,4	87	18
Países Bajos	4,7	93	7
Alemania	5,5	87	12
Austria	6	87	10
Francia	7,1	69	14
España	11,6	73	13
Italia	8,9	79	18
Total	6,1	84	11

Como se puede ver, España es el país donde más tardan en encontrar trabajo los graduados en general. Es urgente, por tanto, intentar reducir este período de transición, y esto es lo que pretende este trabajo.

⁷⁶ Fuente: Encuesta a graduados CHEERS 2016.

4.3 El mercado laboral según las teorías económicas clásicas.

Cada una de las corrientes económicas tiene una definición diferente del mercado de trabajo. Así, para la economía clásica, el mercado del trabajo es la confrontación de la oferta de trabajo, por parte de los trabajadores, y la demanda de trabajo por parte de las empresas.

El trabajo es considerado como una mercancía estándar que sigue las reglas de la oferta y de la demanda y se ajusta en función de las cantidades y de los precios. Para la escuela marxista el mercado de trabajo está constituido, sobre todo, por el trabajo humano, que es el creador del plus valor. Y según la teoría del capital humano, en el mercado de trabajo, además de los dos factores –capital y trabajo- es necesario introducir un tercero: las habilidades y capacidades de los trabajadores.

4.3.1 Enfoque de la economía clásica

Para los economistas clásicos, entre los que citaré únicamente a Adam Smith⁷⁷ y a Ricardo León⁷⁸, *si el mercado de trabajo funciona libremente (sin la intervención del Estado o de los sindicatos), se crea un equilibrio entre la oferta y la demanda* . Si los salarios reales pueden bajar en caso de exceso de oferta de trabajo, los empresarios aumentarán la demanda y el paro desaparecerá.

⁷⁷ Adam Smith: Economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía. https://es.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith.

⁷⁸ Ricardo León: Es conocido principalmente por su obra *La riqueza de las naciones* (1776), que es un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, temas ya abordados por los mercantilistas y fisiócratas, pero sin el carácter científico de la obra de Smith. https://es.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Le%C3%B3n_y_Rom%C3%A1n

Esta visión se basa en varios supuestos simplificadores (mercados perfectamente competitivos, información perfecta, y homogeneidad de la fuerza de trabajo, flexibilidad de precios) que dan como resultado un equilibrio de libre mercado sin desempleo involuntario.

Sobre estos supuestos, el desempleo involuntario sólo puede originarse en interferencias externas al mercado, tales como sindicatos, salarios mínimos u otras regulaciones que traben la flexibilidad de los salarios.

Cuando los individuos deciden por propia voluntad no ofrecer sus servicios en el mercado laboral al salario vigente, y el paro friccional, es decir el tiempo que transcurre desde que un individuo cambia de trabajo hasta que comienza otro nuevo.

Adam Smith diferenció el comportamiento de los flujos del capital de aquellos provenientes del trabajo. Con ello, abrió la necesidad de realizar un análisis específico sobre las condiciones que corresponden al mundo del trabajo; pero además admitió que la oferta y la demanda no se ajustan entre sí de manera automática, sino que precisan de acuerdos y regulaciones, tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda.

“los salarios del trabajo dependen generalmente, por doquier, del contrato concertado por lo común entre estas dos partes, y cuyos intereses difícilmente coinciden. El operario desea sacar lo más posible, y los patronos dar lo menos que puedan. Los obreros están siempre dispuestos a concertarse para elevar los salarios y los patronos para rebajarlos.” (Smith: 1958: 65?)⁷⁹

⁷⁹ Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, Fondo de Cultura Económica, 1958, México. Libro I, capítulo 3.

En relación con los flujos específicos del trabajo en el mercado, aunque Smith no se refirió explícitamente a la existencia de un “mercado de trabajo”, elaboró varios capítulos en los cuales se indaga acerca del efecto económico de éste.

En principio, estudió la división del trabajo como base multiplicadora de la productividad (Smith: 1958, 60?), que, aun a riesgo de caer en un anacronismo, podría entenderse como un elemento clave para la comprensión futura de la empleabilidad, que está definida por la manera en que un trabajador se comporta ante el proceso de división del trabajo; enseguida analizó la distribución del ingreso y definió al salario como “la recompensa natural a los productos del trabajo” (Smith: 1958, pp. 63-84?).

Dicha distribución sólo se realiza entre dos partes: los que contribuyen directamente a la producción de los bienes, a los que él llamó trabajadores productivos, y los propietarios de la tierra o del capital.

Dada la competencia, una persona en busca de empleo que pida más que el salario normal de mercado no podrá encontrar trabajo, del mismo modo que un patrón que trate de pagar menos de lo que paguen sus competidores no encontrará quién esté dispuesto a aceptar el trabajo.

Desde el punto de vista de Smith el mercado se autorregula, vía la acción de lo que denominó la “mano invisible”, que es una metáfora con la cual se resume el efecto de autorregulación de las fuerzas del mercado y que después se convirtió en uno de los flancos de ataque preferidos por sus detractores. La libertad de acción de los individuos en el mercado de trabajo era entendida en el más estricto sentido liberal: como un derecho de acción mediado por los intereses y derechos de los demás

participantes del mercado; de allí su oposición a la presencia de grupos monopólicos dentro del mercado (p. 60)

En relación con los salarios, planteaba que en la distribución de la riqueza existía una porción correspondiente a cada uno de los actores económicos. Para el propietario de la tierra, la renta; para el propietario del capital, la ganancia o beneficio, y para el trabajador, el salario.

El monto del salario depende fundamentalmente de la proporción de trabajo con que participa el trabajador en la conformación del valor final del bien. Pero además, señaló Smith, que los salarios dependen del contrato concertado, por lo común, entre los propietarios del capital y los trabajadores, cuyos intereses difícilmente coinciden.

“No es difícil de prever cuál de las dos partes saldrá gananciosa en la disputa en la mayor parte de los casos y podrá forzar a la otra a contentarse con sus términos. Los patrones, siendo menos en número, se pueden poner de acuerdo más fácilmente, además de que las leyes autorizan sus asociaciones, o por lo menos , no las prohíben, mientras que en el caso de los trabajadores, las desautorizan...” (p. 65)

Lo que motiva el alza de los salarios no es la magnitud real de la riqueza de una nación, sino su continuo incremento. Por lo tanto, donde los salarios son más altos no es en los países más ricos, sino en los más productivos o en los que más rápidamente se enriquecen.

Ello explicaba la diferencia en el nivel de los salarios entre América del Norte e Inglaterra (SMITH: 1776, p. 69), la cual estaba a favor de los trabajadores de cualquier región de la (en aquel entonces) colonia inglesa. A pesar de que la metrópoli (Inglaterra) era muchas veces más rica, los salarios en ella eran más bajos y los precios de los artículos de consumo eran más altos que en cualquiera de sus colonias norteamericanas. Otro de los elementos interesantes que podemos destacar en el

análisis que Smith hace del trabajo, tiene que ver con el efecto que observó en los mercados donde los salarios son altos, pues en ellos se percibe una influencia directa sobre la laboriosidad e interés que despliegan los trabajadores en su actividad laboral.

A este incremento en la productividad como resultado de salarios altos, se añade el crecimiento de la productividad derivado de la división del trabajo. Se comienzan a prefigurar, sin hacerse explícitos, los componentes básicos de los desempeños laborales; por un lado, los determinados por cuestiones tecnológicas y del puesto del trabajo y, por otro lado, los aportados por actitudes personales, que son elementos con los cuales se puede entender actualmente la empleabilidad.

Con respecto a la relación entre el salario y el tipo de trabajo realizado, reconoció (p. 98) que existen diferentes tipos de empleos y que esa condición marca en mucho el monto del salario pagado. Las diferencias que él señaló fueron las propias de la naturaleza de los empleos, que se van diferenciando entre sí por las siguientes características:

- Lo agradable o desagradable de los empleos;
- la facilidad y baratura, o bien, lo costoso y difícil del aprendizaje laboral;
- la permanencia o eventualidad de la ocupación;
- la mayor o menor confianza que se deposita en el empleado.;
- la incertidumbre del éxito.

Las cinco características señaladas ocasionan desigualdades notables en los salarios del trabajo y en los beneficios del capital. Smith adicionaba a estas diferencias algunas más, derivadas de la política laboral del Estado; sin embargo, es importante asentar que Smith reconocía la necesidad de la existencia de un salario “base”, constituido por

los artículos necesarios para que el trabajador pudiera sobrevivir (*salario de subsistencia*⁸⁰).

Las características que Smith le atribuía al mercado se pueden resumir así:

- El mercado es libre, se rige por la ley de la oferta y la demanda. (La libertad es el mejor bien);
- La libertad conduce al progreso (e implica los derechos de propiedad y los derechos naturales, aunque este reconocimiento no está exento de fricciones).
- Los agentes participantes obtienen un beneficio de su actividad económica y muchas veces éste se define con base en acuerdos desiguales (en los cuales influye la fuerza derivada de su posición económica o de la que le otorgan las leyes). Por tanto, el beneficio no siempre es el máximo deseable.
- El interés personal es compatible con el interés social.
- El empleo no puede aumentar, a menos que aumente el monto de capital destinado al pago de las remuneraciones, lo cual tiene que ver con el incremento de la riqueza nacional.

⁸⁰ Salario de subsistencia: éste es el mínimo que un empresario podía ofrecer a los trabajadores y dejaba en claro una visión de la economía y del mercado de trabajo que se debían conducir con alto nivel ético.

La teoría de Smith con relación al mercado laboral podemos resumirla en los siguientes puntos:

- Existen diferentes tipos de empleo, tal situación marca mucho el monto del salario pagado.
- También son importantes en la definición del salario las dificultades y costos realizados para el aprendizaje de una especialidad laboral.
- La definición del salario también pasa por acuerdos y convenios, generalmente desiguales, en los que el trabajador representa el polo de mayor debilidad.
- El desempleo es friccional y por lo mismo de muy bajas dimensiones, por lo que la definición de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo se resuelve básicamente en función de lo que ocurra en el polo de la demanda.
- Existen ambientes y acciones (seguridad, mayor salario, etc.) que pueden apoyar el crecimiento de la productividad.

Después David Ricardo⁸¹ afirmaría que todos los costes de producción son costos laborales y que los precios dependían del trabajo incorporado a los bienes y servicios.

⁸¹ David Ricardo, *Principios de economía política y tributación*, 1817.

4.3.2 El Enfoque marxista

En la teoría marxista, el trabajo humano es el que define la magnitud del valor de las mercancías; el trabajo es una mercancía particular, ya que es la creadora del plus valor. El mercado de trabajo entonces es un concepto no explícito del que se puede extraer la idea de que para Marx también funciona la ley de oferta y demanda.

El volumen de la oferta es inevitablemente creciente, tanto por efecto del aumento poblacional como por el desplazamiento que ocasiona el cambio tecnológico que finalmente lleva a la existencia de una gran masa de desempleados a los que Marx denominó, “ejército industrial de reserva del trabajo” y que son una presión muy importante en la relación oferta-demanda, de modo tal que el precio de la mercancía trabajo se resuelve inevitablemente a favor del capitalista, ya que el valor de la fuerza de trabajo viene determinado por la competencia que impone el ejército de reserva del trabajo.

Desde su punto de vista, el desempleo es algo más que un fenómeno friccional, es una necesidad del propio capitalismo, por tanto un fenómeno inevitable que fuerza los salarios a la baja.

Si el mercado nace –desde la perspectiva marxista– con la división social del trabajo, entonces la estructura del mercado se irá modificando en tanto se incrementa el uso de los elementos científicos y tecnológicos; de modo que, como en una especie de apunte sobre el futuro de los mercados de trabajo, se puede leer en Marx algunas de las características de su funcionamiento, especialmente en lo que tiene que ver con la relación entre avance técnico y trabajo: “En la gran industria, la ciencia es separada del

trabajo como potencia independiente de producción y puesta al servicio del capital...” (Marx⁸², 1958: 294).

Dentro de las consecuencias inmediatas de la maquinización de la industria está la ampliación de la demanda en el mercado de trabajo, mediante la incorporación obligada de lo que en algunos momentos del desarrollo económico de la humanidad se denominaron “las fuerzas de trabajo excedentes”, representadas por las mujeres y los niños.

“La maquinaria, al hacer inútil el músculo, permite emplear obreros sin fuerza muscular o sin un desarrollo físico completo.... El trabajo de la mujer y del niño fue el primer grito de la aplicación capitalista de la maquinaria”. (Marx, 1958: 323)

El carácter histórico del mercado le llevó a plantear que para su mejor comprensión es necesario incluir todos aquellos elementos que lo componen. Si bien se piensa que el trabajo y el capital son sus grandes agregados, la representación que asumen varía, permitiendo identificar las características del desarrollo productivo de las sociedades a través de sus elementos de trabajo:

Los vestigios de instrumentos de trabajo nos sirven para apreciar antiguas formaciones económicas de la sociedad ya sepultadas. Lo que distingue a las épocas económicas unas de otras no es lo que se hace, sino el cómo se hace, con qué instrumentos de trabajo se hace. Los instrumentos de trabajo no son solamente el barómetro indicador del desarrollo de la fuerza de trabajo del hombre, sino también el exponente de las condiciones sociales en que se trabaja (Marx, 1958: 132).

⁸² Marx: Pensador socialista y activista revolucionario de origen alemán. Raramente la obra de un filósofo ha tenido tan vastas y tangibles consecuencias históricas como la de Karl Marx.

Definitivamente, hay un sentido social en el carácter de totalidad que asume el proceso productivo en Marx, en el cual se halla indisolublemente incluido el mercado de trabajo. En ese sentido, es más difícil rastrear vestigios de la noción de empleabilidad en la teoría económica marxista, ya que en esta perspectiva es más que evidente la fuerza del empleador, que por la vía legal y por la vía del mercado es capaz de imponer no sólo las características de formación que requieren los nuevos puestos de trabajo sino además las actitudes y los comportamientos laborales de sus trabajadores.

Desde la perspectiva de Marx, el proceso de trabajo presenta cuatro fenómenos característicos:

1. El obrero trabaja bajo el control del capitalista a quien pertenece su trabajo. El capitalista se cuida de vigilar que el trabajo se ejecute como es debido y que los medios de producción se empleen convenientemente; es decir, sin desperdicios de materias primas y auxiliares, cuidando que los instrumentos de trabajo se traten bien, sin más desgaste que el que exige su empleo racional.
2. El producto es propiedad del capitalista y no del productor directo. Desde el instante en que el productor pisa el taller del capitalista, el valor de uso de su fuerza de trabajo, o sea el trabajo materializado en bienes o mercancías, le pertenece a éste.
3. El desempleo es “connatural” al sistema económico capitalista.
4. El monto del salario se basa en la cantidad de desempleados existente en forma de “ejército industrial de reserva del trabajo”, que es la clave de la fuerza que existe a favor de los empleadores, que manejan la relación de oferta y demanda a partir de la desproporción existente entre empleados y desempleados.

No obstante la visión de globalidad de Marx sobre el proceso productivo, se alcanza a percibir que existen “esferas de acción”, especialmente las correspondientes a la producción, la circulación y el consumo.

Aunque estén íntimamente correlacionadas, existen ámbitos delimitados para cada una de dichas esferas; por esto, podemos diferenciar cuándo se está refiriendo a actividades que se encuentran fuera del mercado, es decir cuándo se está ubicando en la esfera de la producción.

Es clara la existencia de una fuerza de trabajo potencial (que se encuentra en el mercado de trabajo buscando colocarse en algún puesto) y una fuerza de trabajo en acción (que es la forma en que ésta misma se transfigura una vez ha sido contratada y colocada en la esfera de la producción). El comprador de la fuerza de trabajo la consume haciendo trabajar a su vendedor y éste, se convierte así, en fuerza de trabajo en acción: en obrero.

Es interesante esta idea del mercado como espacio en el que circula el trabajador potencial, confrontándose y compitiendo con otros miles que, como él, esperan obtener un puesto de trabajo que los coloque como trabajadores en acción. Este momento que separa el trabajo en potencia del trabajo en acción está decidido por la empleabilidad que posean los individuos.

Al igual que muchos otros economistas que lo antecedieron, Marx consideró que el valor de las mercancías está determinado por la cantidad de trabajo que posean, aunque especifica que se trata de la cantidad de trabajo socialmente necesario, que es lo que se constituye en el valor de cambio de las mercancías.

Un valor de uso, un bien, sólo encierra un valor por ser encarnación o materialización del trabajo humano abstracto. Pero ¿cómo se mide la magnitud de este valor? Por la

cantidad de sustancia creadora de valor, es decir, de trabajo que encierra. Y, a su vez, la cantidad de trabajo que encierra se mide por el tiempo de su duración.

El párrafo anterior adquiere sentido en tanto Marx considera el trabajo como una mercancía más y, por tanto, esta misma relación lógica nos puede llevar a una de las funciones que se consideran fundamentales del mercado de trabajo, al establecimiento de los precios de la fuerza de trabajo, es decir, de los salarios.

Para Marx es importante aclarar el hecho de que aunque el salario sea percibido por el sentido común como el precio del trabajo, lo que el obrero vende realmente al empresario no es su trabajo, sino su fuerza de trabajo.

En efecto, el poseedor de dinero no se enfrenta directamente en el mercado de las mercancías, con el trabajo, sino con el obrero. Lo que éste vende es su fuerza de trabajo. Tan pronto como su trabajo comienza a ponerse en acción, ha dejado de pertenecerle a él y no puede, por tanto, vender lo que ya no le pertenece: el trabajo.

Podemos considerar que Carlos Marx es el primer crítico de la teoría económica. Incluso su obra principal: *El Capital*, es una crítica a la economía clásica sistematizada fundamentalmente por Adam Smith; por ello, no extraña que muchos de sus conceptos en relación al mercado de trabajo no coincidan con los de Smith.

4.3.3 Enfoque neoclásico del trabajo

La teoría neoclásica del trabajo, entre cuyos representantes se encuentran Marshall, Pigou, con sus leyes sobre los rendimientos decrecientes de los factores de producción, principalmente del trabajo, y Keynes, para quien el nivel de ocupación queda determinado por el equilibrio entre la oferta global y la demanda global, es decir, donde ambas funciones se interceptan, por lo que el desempleo quedaría resuelto cuando la curva de la oferta es mayor que la curva de la demanda, y el nivel de empleo esté determinado mediante la igualdad de la demanda de trabajo y la

oferta de trabajo. Ambas curvas expresan una relación entre los salarios, los precios y el empleo.

Los **neoclásicos**⁸³ le otorgan un papel fundamental al mercado, pues lo consideran el mejor distribuidor de los recursos. Según la teoría de la competencia del *laissez-faire*, el paro se debe bien a una interferencia del gobierno en el libre juego de las fuerzas del mercado o, generalmente a prácticas monopolísticas.

Sólo con que el gobierno se abstuviera de intervenir en los asuntos económicos mediante la legislación social, los subsidios, los derechos arancelarios, etc. y abandonara el campo a la iniciativa privada y a la libre contratación en el mercado, se aseguraría automáticamente un alto nivel de ocupación.

Reducido a su expresión teórica: el paro existe porque los salarios son demasiados altos y este nivel, indebidamente alto, se mantiene por las prácticas monopolísticas de los sindicatos obreros e indirectamente por el sistema de distribución que garantiza un nivel mínimo. Si se suprimieran estas restricciones, la competencia obligaría a los salarios a descender hasta el nivel en que resultara provechoso para los empresarios emplear más trabajo.

⁸³ Neoclásicos: Encuentran su fundamento en el individualismo metodológico (que explica los fenómenos económicos y sociales a través de comportamientos individuales). Al igual que los clásicos, los neoclásicos afirman que el mercado se autorregula por sí mismo y afirman que a largo plazo, todos los mercados tienden al equilibrio.

4.3.4 Enfoque del capital humano⁸⁴,

Aunque ya Adam Smith y Alfred Marshall otorgan una importancia capital a los conocimientos humanos como promotores de la especialización productiva y consideran que el capital más valioso es el que se invierte en las personas, hay que llegar hasta mediados del siglo XX para encontrar los primeros escritos del que es considerado el fundador de la teoría del capital humano, Theodore Schultz.

Desde la época de Adam Smith, se ha reconocido la importancia de la formación para lograr mejores resultados en el trabajo. En la parte I del primer tomo de “La Riqueza de las Naciones”, refiriéndose a las desigualdades que resultan de la naturaleza de los empleos, reconoce que hay cinco causas por las que unos empleos producen más ingresos que otros. Una de las causas, según Smith, es “la facilidad y poco coste, o la dificultad y gastos para aprenderlos”. Compara a un hombre educado con una costosa máquina, y afirma:

“ Cuando se construye una máquina muy costosa, se espera que la operación....responda al capital invertido...Un hombre educado a expensas de mucho trabajo y tiempo, en cualquiera de aquellos oficios que requieren una destreza y pericia extraordinaria, se puede comparar a una de estas costosas máquinas...La tarea que él aprende a ejecutar hay que esperar que la devuelva por encima de los salarios usuales de trabajo, los gastos completos de su educación y, por lo menos, los beneficios corrientes correspondientes a un capital de esa cuantía. Es necesario, además, que suceda en un período de tiempo razonable, habida cuenta de lo incierta que es la duración de la vida humana.” (Smith, 1958: 99).

⁸⁴ La Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico lo ha definido como: “.... el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad, OCDE, “Capital humano: Cómo molda tu vida lo que sabes”, 2007.

Smith, eleva la educación y la formación para el trabajo a la categoría de capital. A mayor capital invertido en formación, mayor debe ser la renta, en la medida que las capacidades superiores resultantes de la formación contribuyan al logro de un mayor producto.

Si el dueño de la máquina recibe una renta por el capital invertido en ella, de la misma forma el dueño del conocimiento o la pericia extraordinaria debe recibir una renta por el capital invertido en el proceso de adquisición de esas capacidades y pericias extraordinarias.

No sin razón, como dice Brunner (2009:42), Smith suele ser invocado como el antepasado remoto pero directo de la teoría del capital humano.

Alfred Marshall⁸⁵ (2008) coincide con Smith en la capacitación y la formación para el trabajo como una forma de acumulación de capital; sin embargo se aparta de él, en cuanto que Marshall reconoce que el adiestramiento sí produce unos beneficios que, según él, se los apropia el trabajador, pues la propiedad de estos conocimientos la conserva el trabajador.

Pero lo importante es considerar la forma cómo este autor reconoce la importancia del adiestramiento como fuente de una mayor productividad en el trabajo, genera unos excedentes y crecimiento de la economía, sin importarnos quién se apropie de ellos y asumiéndolos como un componente de beneficio social.

⁸⁵ Alfred Marshall: Economista británico. Marshall fue el economista británico más brillante de su época. También fue un profesor sobresaliente y ejerció una gran influencia sobre los economistas de aquella época.

De la teoría clásica se deriva la escuela marginalista⁸⁶ y de ésta surge la teoría del capital y el crecimiento que da origen a la escuela del crecimiento. Theodore Schultz⁸⁷, refiriéndose al miedo que los economistas tienen al concepto de inversión en hombres, afirma:

“Son pocos los que han considerado a los seres humanos como capital, pero entre ellos hay tres nombres distinguidos. Adam Smith, filósofo y economista, incluyó como parte del capital todas las capacidades adquiridas y útiles de todos los habitantes de una nación. Así lo hizo también H. Von Thünen⁸⁸, quien añadió que la aplicación del concepto de capital al hombre ni le degrada ni estorba su libertad y dignidad; antes al contrario, la falta de aplicación de ese concepto resultaba especialmente perniciosa en las guerras; “... pues en ellas... con tal de salvar un cañón se sacrifica, sin pensarlo dos veces en una batalla, a cien seres humanos que se encuentran en la plenitud de sus vidas”. El motivo es que: “la compra de un cañón produce un desembolso de fondos públicos, mientras que los seres humanos se obtienen gratis mediante un decreto de alistamiento”.

Schütz criticaba que los modelos económicos existentes consideraban al factor trabajo como algo homogéneo, es decir, no tenían en cuenta las diferencias en los conocimientos, habilidades y experiencias de unos individuos y de otros.

⁸⁶ Corriente de pensamiento económico cuya característica principal es la utilización del análisis marginal en los problemas económicos. Marginalism. La escuela marginalista basa la noción de valor en elementos psicológicos (deseos, necesidades) y no sólo en los costes de producción. Los principales pioneros de la revolución marginalista fueron William S. Jevons (1835-1882), Carl Menger (1840-1921) y Léon Walras (1834-1910), representantes cada uno de ellos a su vez de una determinada corriente intelectual o escuela: Jevons del marginalismo inglés, Menger de la escuela austríaca y Walras de la escuela de Lausana.

⁸⁷ Schultz, T., *Investmen in Human Capital*, *American Economic Review* 51, 1-7, 1961

⁸⁸ J. Heinrich von Thünen *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, (1826), (El Estado aislado)

Por otra parte, este autor defendía la idea de que el capital humano es fruto, en gran medida, de inversiones intencionadas, no únicamente del azar de la naturaleza o de la trayectoria individual de cada persona.

Las inversiones en educación, en servicios sanitarios, en formación en el trabajo contribuyen a que el capital humano crezca. Estas inversiones garantizan unas tasas de rendimiento normalmente positivas por dos motivos.

En primer lugar, porque el capital humano en particular y el conocimiento en general, son acumulativos, en el sentido de que los individuos están en mejores condiciones de acumular más cuanto más poseen. Por otra parte, también es acumulativo en un sentido “extensivo” si me permiten la expresión. Las probabilidades de que los conocimientos de un individuo sean más productivos aumentan cuando éste se desenvuelve en un entorno en el que hay un alto nivel general de capital humano.

Theodore Schultz⁸⁹ insistió a lo largo de su obra, que se extendió hasta mediados de los años 1990, en la importancia que tiene el personal dedicado a la investigación en el fomento de procesos de desarrollo económico y, muy especialmente, las personas dedicadas a la investigación en el sector de la agricultura. Comprobamos por tanto la importante repercusión y actualidad de la ideas de este autor.

Resulta interesante hacer una breve mención a la llamada “contabilidad del crecimiento”, desarrollada también a lo largo de los años 1960. Este ejercicio contable consistía en identificar y medir la contribución de distintos factores al crecimiento

⁸⁹ Theodore William Schultz: Economista estadounidense. En 1979 fue laureado con el Premio del Banco de Suecia en Ciencias Económicas en memoria de Alfred Nobel junto a Arthur Lewis por sus investigaciones sobre economía agraria. https://es.wikipedia.org/wiki/Theodore_Schultz

económico, es decir, al crecimiento del producto o de la renta, para explicar las diferencias registradas en las trayectorias seguidas por distintas economías.

Edward Denison identificó el conocimiento, medido a partir de los niveles educativos de los individuos, como el factor fundamental explicativo de las diferencias en las dinámicas de crecimiento en los países occidentales con respecto a los demás y del mantenimiento de esas tasas de crecimiento a lo largo de varias décadas después de la Segunda Guerra Mundial.

Este modelo coloca también la acumulación del capital humano en el centro de atención. Según esta concepción, se considera capital humano, la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad.

Deben tenerse en cuenta todos los atributos humanos, no sólo la educación, sino también el grado en el cual una persona es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje) y por habilidad la forma cómo se realizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento y que permiten a su poseedor desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr el crecimiento de la productividad y la mejora económica; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar. Becker (1983).

El Capital Humano constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad). Es el acervo de habilidades, destrezas y conocimiento productivo incorporado en las personas. El capital humano constituye, por tanto, un conjunto de factores tangibles e intangibles, con capacidad de elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad.

Todos estos autores señalan que no se debe identificar al capital humano únicamente con la escolaridad, sino que está constituido por un conjunto de atributos entre los que encontramos las actitudes personales y otros rasgos no fácilmente ponderables. Lo que sí quedó claro para estos autores fue que el capital humano tiene -en su conjunto- un efecto económico, tanto en los individuos como en las naciones.

Becker concluye que el comportamiento humano se define por aproximaciones económicas que explican, a través de instrumentos de mercado, las “preferencias” de los individuos y que desde la sociología se imputan a la estructura social. Este mismo autor plantea que en el desempeño laboral los individuos pueden ser evaluados no sólo por su conocimiento o su escolaridad sino por sus actitudes. La productividad de los empleados depende, según él, no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo (Becker, 1983).

Schultz (1961:1-17) señala cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1) Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
- 2) Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3) La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4) Los programas de estudio para adultos organizados fuera de las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5) La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

4.3.5 Enfoque general de sistemas y teoría de la organización

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940, con el fin de constituir un modelo práctico para el estudio de los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar. En particular, la teoría general de sistemas parece proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales.

El mecanicismo ve el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, mientras que la teoría de los sistemas ve la realidad como estructuras cada vez más grandes.

La T.G.S. se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:

A) Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

B) Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

C) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los precursores de la teoría de la organización son Lawrence y Lorsch, Woodward, Burns y Stalker y Chandler y tiene su origen en los años 60 y 70 de siglo XX. Podemos considerar que la perspectiva contingente es un resultado directo de la aplicación de la Teoría de

Sistemas⁹⁰ al ámbito de la organización. La teoría de la organización no es una teoría independiente sino una derivación de la Teoría de Sistemas.

La empresa, en cuanto organización, podemos contemplarla, entre otras, desde estas dos diferentes perspectivas:

- **Perspectiva económica:** Un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos.
- **Perspectiva administrativa:** Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresarial. Y dentro de esta perspectiva administrativa, nos interesa la dimensión social de la empresa, es decir, las relaciones humanas o de poder.

La empresa es una organización dotada de una estructura interna con una función directiva o empresarial por la que pretende la obtención de un beneficio. La empresa es un sistema social o conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, una comunicación, con sus correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo.

La empresa integra en una determinada estructura, dirigida por una autoridad, los factores productivos.

⁹⁰ Teoría de los sistemas: La teoría de sistemas o teoría general de sistemas es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas.

Según sea el papel que desempeñan los factores económicos o productivos en el proceso de transformación de valor que la empresa desarrolla para cumplir su función y lograr los objetivos propuestos, se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- **Los Factores pasivos o Bienes económicos:** Capital financiero, Capital técnico, Intangibles (tecnología, software). Tangibles (inversiones técnicas, mercancías).

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos. En los momentos actuales los factores Intangibles son el soporte de la mayoría de procesos de transformación física y de los procesos administrativos y están representando un valor muy relevante sobre el total de la inversión de un capital de la empresa.

- **Los factores Activos o personas:** propietarios del capital, que a su vez pueden ser: con ánimo de control o inversores financieros.

En cuanto a los factores activos, representan el concepto clásico de la fuerza de trabajo o el moderno de capital. Hay que añadir un tercer tipo de factor para completar la concepción moderna de la empresa, como es el empresario o también conocido en economía como la organización.

La organización surge como un conjunto de relaciones de autoridad, de jerarquía, de coordinación y de comunicación entre los factores activos y en conexión con los factores pasivos. Estructura que define el empresario y que le permite integrar a todos los factores y dirigir la producción.

Hay que distinguir "sistema" de "agregado". Ambos son conjuntos, es decir, entidades que se constituyen por la concurrencia de más de un elemento; la diferencia entre ambos consiste en que el sistema muestra una organización de la que carecen los agregados. Así pues, un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas.

Los sistemas vivos son sistemas abiertos pues intercambian con su entorno energía e información. Ejemplos de éstos serían: una célula, una planta, un insecto, el hombre, un grupo social.

Los sistemas abiertos tienden hacia una evolución constante y un orden estructural, en contraposición a los cerrados.

La Teoría General de Sistemas establece que un sistema es una totalidad y que sus objetos (o componentes) y sus atributos (o propiedades) sólo pueden comprenderse como funciones del sistema total. Un sistema no es una colección aleatoria de componentes, sino una organización interdependiente en la que la conducta y expresión de cada uno influye y es influida por todos los otros.

El concepto de totalidad implica la no actividad, en otras palabras: " el "todo" constituye más que la simple suma de sus partes".

El interés de la Teoría General de Sistemas reside en los procesos transaccionales que ocurren entre los componentes de un sistema y entre sus propiedades. Dicho de otro modo, es imposible comprender un sistema mediante el solo estudio de sus partes componentes y "sumando" la impresión que uno recibe de éstas.

El carácter del sistema trasciende la suma de sus componentes y sus atributos, y pertenece a un nivel de abstracción más alto. No sería posible entender demasiado el ajedrez, por ejemplo, simplemente mirando las piezas; es necesario examinar el juego como totalidad y prestar atención al modo en que el movimiento de una pieza afecta la posición y el significado de cada una de las piezas del tablero.

En un sistema, los "resultados" (en el sentido de alteración del estado al cabo de un período de tiempo) no están determinados tanto por las condiciones iniciales como por la naturaleza del proceso o los parámetros del sistema.

La conducta final de los sistemas abiertos está basada en su independencia con respecto a las condiciones iniciales. Este principio de equifinalidad⁹¹ significa que idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización. Así mismo, diferentes resultados pueden ser producidos por las mismas causas.

Por tanto, cuando observamos un sistema, no se puede hacer necesariamente una inferencia con respecto a su estado pasado o futuro a partir de su estado actual, porque las mismas condiciones iniciales no producen los mismos efectos.

Por ejemplo, si tenemos:

Sistema A: $4 \times 3 + 6 = 18$

Sistema B: $2 \times 5 + 8 = 18$

Aquí observamos que el sistema "A" y el sistema "B" tienen inicios diferentes (4) y (2), y que, cada uno, tiene elementos diferentes al otro. Sin embargo, el resultado final es el mismo, 18.

Veamos, ahora, otro ejemplo:

Sistema X: $9 \times 1 + 7 = 16$

Sistema Y: $9 + 1 \times 7 = 70$

⁹¹ Equifinalidad: Se refiere a la capacidad de un sistema abierto de llegar a un mismo estado final por distintas vías y partiendo de diferentes condiciones iniciales. <https://definicion.de/equifinalidad/>

Aquí observamos que el sistema "X" y el sistema "Y" tienen igual origen y, además, están compuestos por iguales elementos y en el mismo orden. Sin embargo, el resultado final es diferente: 16 y 70.

¿De qué depende el resultado en cada uno de los casos anteriores? No depende ni del origen ni de los componentes del sistema (números) sino de lo que hacemos con los números; es decir, de las operaciones o reglas (sumar o multiplicar).

Hay que admitir que una empresa juega un papel importante dentro de la sociedad moderna y es el eje conductor del sistema de mercados que, como tal, debe prestar un servicio y que, además de buscar su desarrollo, debe integrar en su avance el crecimiento de los individuos que la componen.

En resumen, para el objetivo que nos hemos propuesto en el estudio de suprimir los cortacircuitos en el mercado laboral del universitario o, mejor dicho, crear puentes entre el universitario que busca su primer empleo y el mundo de la empresa o, si se prefiere, entre el oferente de trabajo y el demandante del mismo, que al mismo tiempo es el oferente del empleo, creo que las cuatro teorías esbozadas nos ofrecen material suficiente para buscar la vía de encuentro entre dos campos llamados a colaborar estrechamente en busca de una sociedad más humana.

Hemos prescindido de otras teorías, porque nuestra intención no es estudiar el mercado laboral universitario en sí, y mucho menos el mercado laboral en general, sino la empleabilidad del estudiante que ha decidido inclinarse por la gestión o dirección de una empresa.

Creo que de estas cuatro teorías las que más se adecuan al objetivo que nos hemos propuesto, son la teoría del capital humano y la teoría general de sistemas, junto con la teoría de la organización porque estas teorías son las que más resaltan, por un lado, la importancia de la formación, es decir, de la persona formada, como factor de

producción, y, por otro, la importancia de la gestión y coordinación de los diferentes factores de producción, aspectos estos que son los pilares fundamentales en todos los estudios de ADE y Comunicación.

4.4 Descripción del mercado laboral y sus objetivos para los estudiantes de ADE y Comunicación.

Prescindiendo de las diferentes definiciones que se puedan dar del mercado de trabajo, y de las diferentes teorías, vamos a centrarnos en los elementos esenciales de la definición, y en este mercado específico – o si se prefiere -en este sector del mercado laboral- que abarca al ámbito universitario y, más en concreto, a los estudiantes de ADE y comunicación.

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral aquel espacio social en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de comodidades, etc.) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral y por una modalidad especial de contratos, los convenios colectivos de trabajo.

4.4.1 Articulación y mecanismos del mercado laboral

La demanda en el mercado de trabajo representa la cantidad de empleados que las empresas o empleadores están dispuestas a contratar.

Si hablamos de trabajo, son los individuos, los empleados los que ofrecen su trabajo o su fuerza de trabajo a las empresas, y éstas son las que presentan la demanda. Pero si hablamos de empleo, son las empresas las que ofrecen, y los que demandan son los empleados.

Las empresas necesitan trabajadores para poder desempeñar su actividad y obtener el máximo beneficio a través de la venta de los bienes y servicios que producen. Para ello demandan fuerza de trabajo en el mercado y estarán dispuestas a contratar trabajadores, siempre que los ingresos que consigan por su labor sean mayores que el salario que les tiene que pagar.

Por tanto, si el salario es muy alto, sólo se contratará a unos pocos, siguiendo el principio de que el ingreso marginal de los trabajadores es decreciente en función del número de trabajadores contratados (se contratarían los más necesarios para el funcionamiento de la empresa) y en el caso de que los salarios sean muy altos habrá menos empresas dispuestas a operar en el mercado por cuestión de rentabilidad.

Aunque de forma indirecta también se pueda aplicar al mercado laboral concreto que estamos analizando la ley de rendimientos decrecientes⁹², vamos a prescindir de estos aspectos, pues a nuestro entender no tienen tanta relevancia para nuestro estudio.

Además de la oferta y la demanda, en el contrato laboral hay un tercer elemento que lo distingue de cualquier otro mercado, a saber, el contrato colectivo. El contrato o convenio colectivo de trabajo es un acuerdo celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores.

También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación vigente. Y, además de este contrato colectivo, puede haber y suele haber un contrato particular entre las partes. Característico del mercado laboral es que el objeto que se pone a la venta no es algo material, sino una prestación humana.

El concepto de mercado laboral, no coincide con el de mundo laboral, pues éste es más amplio ya que incluye a las profesiones liberales y de los trabajadores por cuenta propia.

Hay otro aspecto que conviene tener en cuenta si queremos definir correctamente el mercado laboral. El estudiante, y también se puede decir en menor medida del demandante de empleo en general, aporta no sólo sus actitudes físicas, sino todo un

⁹² La ley de los rendimientos decrecientes afirma que se obtendrá menos y menos producción adicional cuando se añadan cantidades adicionales de un insumo mientras los demás insumos permanezcan constantes. En otras palabras, el producto marginal de cada unidad de insumo se reducirá a medida que la cantidad de ese insumo aumente, si todos los demás permanecen constantes (Samuelson, 2006:107).

bagaje intelectual y moral que ha ido almacenando a lo largo de sus estudios y que varía de una persona a otra. Pero, además, en la adquisición de este bagaje intelectual y moral ha colaborado no sólo el propio estudiante y su familia, sino también la sociedad.

Teniendo en cuenta todos estos elementos, podríamos definir el mercado laboral del estudiante universitario de la forma siguiente:

El mercado de trabajo es el lugar de encuentro de la oferta y de la demanda de trabajo, en el que, además del trabajador y del empresario, interviene también el Estado a través del contrato colectivo y en el que el trabajador pone su capital humano a disposición del empresario dentro de una organización que se llama empresa, que a su vez se encuentra dentro de otra organización más amplia, su entorno social.

4.4.2 Componentes esenciales del mercado laboral

En el mercado laboral tenemos, por tanto, los elementos esenciales siguientes:

Oferta: cuando se trata del trabajo, la oferta viene de parte del trabajador, pero cuando se trata del empleo, la oferta viene de parte del empleador

Demanda: por el contrario, el empleador es el que demanda el trabajo y el trabajador el que demanda el empleo. De esto se tratará en el apartado dedicado a la empresa.

Contrato colectivo: según se ha indicado ya es el contrato laboral en el que intervienen otras terceras personas además del trabajador y del empresario o empleador. Estas personas son los representantes del Estado, a través de la legislación laboral, y los representantes de los trabajadores.

Además, se debería añadir:

El capital humano: entendido en el sentido que ya se ha expuesto al hablar de la teoría del capital humano, es decir conjunto de capacidades y habilidades que el obrero o – en el caso concreto- el estudiante ha ido adquiriendo a lo largo de su vida.

La organización: es decir, la empresa no como un conjunto de agregados individuales, sino como un conjunto organizado, en el cual lo lineal es sustituido por lo circular.

En cuanto a la teoría clásica del mercado laboral, resulta difícil admitir que se rija por estas leyes que no sean simplemente las leyes de la oferta y la demanda. Tampoco creemos que el mercado laboral pueda definirse, en la línea de la teoría marxista, como una simple confrontación entre el capital y el trabajo.

La teoría del capital humano⁹³ añade algo fundamental, como es el conjunto de capacidades y habilidades que el obrero ha ido adquiriendo a lo largo de su vida. Por analogía con el simple mercado de bienes, podríamos decir que es el precio que el obrero ofrece por la oferta de empleo que le hace el patrono.

Hablando de un mercado laboral específico de universitarios, este conjunto de capacidades y habilidades, adquirido durante largos años con esfuerzo y sacrificio, bien puede ser calificado de capital. No tenemos que caer en el complejo de considerar por esto al universitario como capitalista en el sentido de la teoría de Marx.

⁹³ El capital humano: Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado, de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.
https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano.

Si se habla de capital es porque la formación tiene cierta semejanza con el capital o dinero que el empleador invierte en sus negocios. La inversión en formación es un factor de producción tan importante como la inversión dineraria. Por otro lado, los gastos que ha supuesto la formación del estudiante es una inversión considerable.

Pero el graduado que se encuentra en una empresa, aunque tenga un cargo de cierta responsabilidad en ella, ni es titular de los medios de producción, ni es el explotador del trabajador, ni es la parte contraria al obrero. Su formación, por el contrario, redunda en beneficio no sólo del obrero que trabaja en la misma empresa, sino también de toda la sociedad.

En una economía como la actual, y más aun la que se vislumbra en un próximo futuro, calificada como la economía del conocimiento, los conocimientos y experiencias adquiridos durante los estudios universitarios y después a lo largo de la vida laboral constituyen un bagaje fundamental en el mercado del trabajo. La formación permanente (*lifelong learning*⁹⁴) es algo indispensable en la vida laboral de cualquier persona, y mucho más en la carrera laboral de un directivo.

La idea del capital humano ha estado siempre en el pensamiento económico, aunque este término, en cuanto tal, no fue utilizado hasta la década de los 60 del siglo XX. La diferencia fundamental entre los primeros planteamientos en torno a la educación/formación está en que los primeros economistas estudiaron los efectos de la educación desde una perspectiva metodológica individualista.

⁹⁴ “Lifelong learning”: El aprendizaje a lo largo de la vida se define como toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida, con el objetivo de mejorar los conocimientos, las habilidades y las competencias desde una perspectiva personal, cívica, social y / o relacionada con el empleo.

Estudiaron la contribución de la formación a la productividad individual del trabajador, mientras que después se empezó a estudiar sus efectos sobre el crecimiento económico. Y aquí tenemos el punto de unión con la teoría de la organización. El estudiante, tanto en su período de formación, como después dentro de la empresa, forma parte de una organización.

La teoría de la organización⁹⁵, como parte de la teoría de los sistemas, ve en la organización de la empresa uno de los puntos fundamentales del mercado laboral. La empresa no es un conjunto de agregados individuales, sino un conjunto organizado, en el cual lo lineal es sustituido por lo circular.

El mecanicismo ve el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, mientras que la teoría de los sistemas ve la realidad como estructuras cada vez más grandes. Conceptos tales como "organización", "totalidad", globalidad e "interacción dinámica" son ya característicos de la empresa moderna.

Dentro de toda organización existe una transferencia de información y de energía que se convierte en resultado, que a su vez se reintroduce en el sistema como información sobre el resultado, es decir la retroalimentación.

Tenemos, por tanto, unas interrelaciones entre los elementos, una sinergia, en la que cada miembro adopta un comportamiento que influye a los otros, siendo el todo superior a la suma de las partes. Todo comportamiento es causa y efecto.

⁹⁵ Teoría de la organización: Es una derivación de la Teoría de Sistemas. La idea básica es que el entorno influye en la actividad y en la estructura de las organizaciones. Los seguidores del enfoque consideran que el funcionamiento interno de las organizaciones ha de ser coherente con la tecnología que se utiliza en la organización, las exigencias del trabajo y su entorno. <https://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organizacion/teoria-organizacion3.shtml#teoriaaccion>

En el caso de retroalimentación positiva, la información se utiliza para activar los mecanismos de crecimiento. Los sistemas con retroalimentación no sólo se distinguen por un grado cuantitativamente más alto de complejidad, sino que también son cualitativamente distintos de todo lo que pueda incluirse en el campo de la mecánica clásica.

Su estudio exige nuevos marcos conceptuales; su lógica y su epistemología son discontinuas con respecto a ciertos principios tradicionales del análisis científico, tal como el de "aislar" una sola variable.

Todas estas teorías nos interesan para encauzar y estudiar el concepto de la empleabilidad del universitario, de este joven que se ha preparado concienzudamente para la vida laboral, pero que en muchos casos, cuando ha finalizado sus estudios o tiene que dar un salto en el vacío o se encuentra condenado a una larga espera en paro.

¿Qué falla entonces en este mercado laboral concreto para que se den estas distorsiones, estas faltas de acoplamiento entre la oferta y la demanda? El concepto japonés de *"just in time"*, ¿por qué no se da en el mercado laboral y sobre todo en un mercado laboral de alta calidad como es el universitario?

4.5 La empresa, organización, cultura y ventajas en el mercado laboral de los graduados en ADE y Comunicación.

4.5.1 Preámbulo a la empresa

Hemos hablado del mercado laboral. En este mercado intervienen tres factores principales: el empleador, el empleado y la legislación laboral. El acuerdo que sellan mediante el contrato laboral, debe tener su aplicación y su realización en la empresa.

De estos dos elementos constitutivos, vamos a detenernos en este estudio, sobre todo, en el primer elemento, es decir en la empresa como unidad, o como organización, pues el otro elemento es secundario para el objetivo de este estudio, es decir, para la inserción del graduado de ADE y Comunicación en el mundo laboral.

4.5.2 Cultura Comunicacional

En 1923 la disciplina científica de las relaciones públicas descubrió a través de su fundador el Dr. Bernays Freud⁹⁶ la importancia de comunicar persuadiendo a la sociedad y en base a su cultura, o bien, culturas en una misma ciudad o país.

En consecuencia el término comunicación y cultura están unidos. ¿Cómo persuadir a tiempo y en el momento oportuno sin conocer la cultura, identidad de las personas a quienes persuadir.

⁹⁶ Edward Louis Bernays (Viena, Austria, 22 de noviembre de 1891–Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, 9 de marzo de 1995). Fue un publicista, periodista e inventor de la teoría de la propaganda y las relaciones públicas. Judío de nacionalidad austríaca, fue sobrino de Sigmund Freud del cual usó concepciones sobre el inconsciente en Norteamérica para la persuasión del self en el ámbito publicitario masivo. Propaganda, su libro más célebre, fue publicado en 1928.

Sin embargo nos referimos a este binomio cultura-comunicación priorizando hoy en día, a las distintas culturas que viven en un mismo lugar como emisoras de mensajes y lo que compartan. Siendo los medios de comunicación social el punto de encuentro y fidelización de las culturas por las clases hegemónicas. Tal es así que en el sistema educativo que nos ocupa permite a las clases más pudientes acceder a las mejores escuelas y universidades privadas del mundo.

La relación entre cultura y comunicación es muy importante en nuestra sociedad. Los movimientos migratorios han hecho que cohabiten distintas culturas en una misma ciudad, “así también es difícil pensar en una comunicación que no tenga aspectos de identidad” (Bustamante, 2006).

Lo mismo ocurre a la hora de encontrar trabajo y no solo es la cultura del ciudadano o país, se habla de requisitos culturales de empresas y también se habla de cultura de nuevas tecnologías.

4.5.3 La empresa e instituciones en cuanto a la estructura y logística

La empresa es la que normalmente desarrolla su trabajo el graduado de ADE y Comunicación, a no ser que éste decida emprender el camino de la profesión liberal, es una entidad de cierta magnitud en la que es imprescindible cierta organización

Frente la organización vertical clásica, muy jerarquizada, se está pasando actualmente a la organización horizontal de la empresa, aunque en realidad la organización ideal parece ser una mezcla de ambos tipos. El *empowerment*, es decir la delegación de la autoridad en los subordinados, se compaginaría con cierta jerarquía.

Siguiendo la teoría de la organización aplicada a la empresa, podemos decir que **la cultura organizacional**⁹⁷ es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización

Las funciones que cumple la cultura organizacional son:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los diversos departamentos de una empresa cooperan entre sí, y su actividad tiene un efecto multiplicador. Entre los diversos departamentos se da una retroalimentación o *feedback*.⁹⁸

⁹⁷ Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

⁹⁸ La **retroalimentación** o **realimentación**, también denominada o "**feedback**" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso en el que se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias con el fin de intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como entre superiores y subordinados.

La organización vertical podríamos decir que responde al modelo tradicional de empresa, en el que un equipo de personas que se estructuran jerárquicamente para ir asumiendo diferentes tareas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos definidos por la propiedad de la empresa.

La organización horizontal se da en una empresa cuando ésta se basa en la colaboración y no existen mandos intermedios. En consecuencia las decisiones las toman los propios empleados, lo que no quiere decir que no estén planificadas. Así mismo el empleado pasa informes a gerente de la empresa.

Para Ostroff (⁹⁹2001), uno de los investigadores más avanzados del tema, una de las mayores dificultades a la hora de definir, caracterizar y poner en marcha organizaciones horizontales es su diversidad: cada una de ellas es única y dispone de su propio modelo. Las hay que “horizontalizan” sólo un proceso básico; otras, toda una división.

Ventajas de la organización vertical

- Facilidad para controlar todas las actuaciones.
- Menor riesgo de fracaso en las etapas iniciales.
- Menor nivel de inversión en sistemas de información.
- Favorecen las economías de escala.
- Aportan eficiencia basada en la disciplina.
- Los procesos están muy definidos.

⁹⁹ Frank Ostroff: Socio Director de la consultora Ostroff & Associates LLC. Experto en gestión del cambio y el rendimiento de la organización, ha ayudado a transformar el rendimiento en empresas líderes en servicios financieros, tecnología intensiva y productos industriales.

- Preeminencia del liderazgo.
- Son más fiables y funcionan en entornos donde los profesionales están poco formados.

Inconvenientes de la organización vertical

- Los empleados tienen la percepción de que no participan en la toma de decisiones.
- Si el líder no es bien valorado, genera un efecto negativo.
- Las unidades de negocio pueden convertirse en silos impermeables a la comunicación
- Lentitud en la toma de decisiones.

Ventajas de la organización horizontal:

- Favorece la emergencia del talento.
- Aumenta el sentimiento de pertenencia.
- Se gana agilidad en el desarrollo de procesos.
- Están más orientadas al cliente y a los servicios.

Inconvenientes de la organización horizontal:

- No cuenta con un sistema fiable de control.
- Necesidad de sistemas de información adecuados.
- Es más exigentes con sus líderes.
- Es más creativa.
- La toma de decisiones es más rápida al trabajar con personas y equipos multifuncionales.
- Mayor integración entre departamentos.

Una organización no existe, si no tiene una misión que cumplir y una orientación clara para dirigirse al entorno, ya que éste será la principal fuente de dificultades o de oportunidades. Esto es lo que llamamos objetivo.

La visión estratégica, adquiere vital importancia para la supervivencia de la empresa. También hemos de considerar la capacidad de previsión y adaptación ante los cambios que se producen en el entorno. Esta capacidad de adaptación, junto con la organización de los procesos, es la que obliga al binomio estrategia-organizador a entenderse para minimizar los impactos del entorno.

4.5.3.1 Distintas áreas de las empresas horizontalmente organizadas y planificadas

En la organización horizontal el módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, no la realización de tareas por individuos. Dicho flujo de trabajo se puede ligar mediante distintos mecanismos relacionados entre sí, asignando a un líder o equipo de líderes para que se pongan al frente del proceso clave. Como elemento coordinador de las diferentes áreas está la dirección general.

Entre las grandes áreas de toda empresa, tenemos: el área comercial, el área de producción, el área de administración y finanzas y el área de recursos humanos.

El área de fidelización de los clientes de la empresa es la encargada de ofrecer al mercado los productos y servicios que genera la propia empresa en su proceso productivo. Por ello, es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

Se podría decir, por tanto, que los resultados obtenidos por la empresa están en gran parte supeditados a los obtenidos en el área comercial, ya que es cuando se completa el ciclo, cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos resultados.

El área comercial la podríamos dividir en los siguientes departamentos:

- Departamento Comercial propiamente dicho.
- Departamento de Comunicación y Marketing.
- Departamento de Relaciones Públicas y Publicidad.

Siguiendo a Sastre Peláez (2006), podríamos decir que el **departamento de fidelización de clientes** es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Fundándose en el trabajo realizado por el departamento de marketing, su función se centra en la maximización de valor para el consumidor y en la satisfacción plena de éste, con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.

Esta área está formado generalmente por los siguientes cargos:

Director Comercial, Dirige las estrategias y políticas de las áreas de Marketing, Ventas, Distribución, Promoción, Publicidad y Exportaciones de la compañía, y es el máximo responsable de su aplicación y sus resultados. Diseña los planes comerciales a corto, medio y largo plazo, participa en negociaciones de grandes contratos, organiza y dirige el equipo comercial, con el objetivo final de mantener y aumentar las ventas.

Jefe de Ventas, Dirige la Red de Ventas, asignando objetivos cuantitativos y cualitativos, supervisando sus acciones y corrigiendo las desviaciones. Participa directamente en la negociación de los grandes contratos, supervisa la red o delegaciones de ventas, responsabilizándose y controlando el Presupuesto de Ventas y

negocia las condiciones de venta: precio, forma de pago, descuentos, plazos, etc... para conseguir el cumplimiento de los objetivos establecidos y en consecuencia aumentar las ventas.

Director de Exportación, Define la estrategia de exportaciones de la compañía, dirigiendo la red exterior de ventas y la logística precisa para cada país, en base a sus necesidades y propone los cambios necesarios para la adaptación de los productos a los diferentes mercados internacionales.

Las funciones principales del **departamento de marketing** son las siguientes:

Análisis del mercado; La primera función del marketing es la de analizar el mercado, que consiste en analizar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores. La función del análisis del mercado no debe ser realizada una sola vez, sino que debe ser realizada permanentemente.

Análisis de la competencia; La segunda función del marketing consiste en conocer bien a nuestros competidores, estar atentos a sus movimientos, y tratar de prever sus estrategias.

Planeación del marketing y diseño de las estrategias de marketing; Esta función consiste en elaborar o formular planes destinados a alcanzar los objetivos de marketing de la empresa.

Entre los cargos de este departamento de marketing están:

Director de Marketing, El director de Marketing establece las estrategias, técnicas y políticas de marketing, elabora los planes a corto, medio y largo plazo, determina las prioridades y estrategias sobre productos nuevos o existentes y los planes de Publicidad y Promoción y mantiene contactos con agencias y diferentes medios de Publicidad y Promoción.

Jefe de Producto; Elabora y coordina el desarrollo, lanzamiento y gestión de marketing de un producto o familia de productos, definiendo estrategias de marketing, analizando los estudios de mercado, recomendando objetivos para los productos y coordinando acciones de marketing.

Adjunto al Jefe de Producto; Su misión consiste en prestar su apoyo al jefe o jefes de producto.

El departamento de Comunicación y Relaciones Públicas; tiene por objeto proyectar hacia dentro y hacia fuera la imagen de la empresa, es decir tanto hacia los accionistas, los directivos, los empleados, etc., que son su público interno, como hacia todos aquellos otros grupos sociales que tienen un interés especial por la empresa o, por el contrario, por los que la empresa tiene un interés especial, es decir el público externo.

El departamento de Publicidad; tiene por objetivo la potencialización de una marca tratando de convencer al público con un mensaje comercial para que adquiera sus productos o servicios. Este departamento está formado generalmente por los siguientes cargos:

Director de Publicidad; Dirige y supervisa las campañas publicitarias de la empresa, velando por la consecución de los objetivos perseguidos negociando con las agencias de Publicidad, aprobando y proponiendo los mensajes que se debe emplear.

Director de Relaciones Públicas; Su misión es persuadir a la opinión pública sirviéndose de unas estrategias internas y externas. Debe ser un experto en el trato humano.

El área de producción, administración y finanzas; se da no sólo en las empresas productoras o industriales, sino también en las empresas de servicios. Por esto, se suele utilizar actualmente el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles y no a los bienes intangibles o servicios.

En el área de producción tenemos el departamento de organización e informática, con los cargos de Director Financiero, Director de Administración, de Director de Organización, Director de Informática, Jefe de Proyecto, el departamento de fabricación con su Director de planta de producción , Director de Producción y Jefe de control de calidad, el departamento de logística con su Director de Logística y Jefe de compras, el departamento técnico.

El departamento está constituido por los siguientes cargos:

Departamento de organización e informática; A la organización empresarial corresponde el proceso de distribución de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados, y planificar es controlar el futuro, es decir, determinar con anterioridad que se va a hacer para alcanzar un objetivo.

Departamento de fabricación; La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva.

En el departamento de fabricación o de producción se tienen las actividades de: medición del trabajo, métodos del trabajo, ingeniería de producción, análisis y control de fabricación o manufactura, planeación y distribución de instalaciones, administración de salarios, higiene y seguridad industrial, control de la producción y de los inventario y control de calidad.

En el departamento de producción; es donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.

Departamento de logística; El departamento de logística es el encargado planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente.

Se cuida de que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado en la cantidad adecuada en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente.. También se ha definido como "la gestión de inventario en movimiento y estacionario".

El departamento técnico; adquiere especial relevancia en aquellas empresas que precisan de una particular atención hacia la I+D¹⁰⁰. Entre las tareas de este departamento están: diseñar los nuevos productos, elaborar, o dirigir, los proyectos,

¹⁰⁰ I+D: Son las iniciales de Investigación y Desarrollo, su trabajo consiste en llevar a cabo un proceso de investigación que permite, por un lado, conseguir innovaciones que aplicar a los productos existentes, y por otro desarrollar prototipos de otros nuevos. www.creacionempresas.com/plan-de.../que.../investigacion-desarrollo-e-innovacion

definir e incorporar los sistemas de fabricación más eficaces y de menor coste, dirigir el equipo de I+D, a fin de incorporar los avances del sector a los productos comercializados por la empresa, registrar aquellos sistemas o mejoras que sean definibles como modelo industrial, modelo de utilidad o patente.

Organizar, programar y desarrollar los condicionantes necesarios para seleccionar las mejores empresas de fabricación, así como las mejores condiciones de contratación en calidad, precio y plazo, elaborar las correspondientes medidas de control de calidad y verificar que la fabricación se efectúa conforme a las normas establecidas, con la calidad aprobada para los materiales y en el plazo previsto

El área de la administración y finanzas; establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores. Por otro lado, se ocupa, además del financiamiento a mediano y largo plazo, de optimizar la gestión financiera aplicando las herramientas operativas adecuadas para obtener las cobranzas en término, verificar los pagos a proveedores y acceder con rapidez al crédito bancario.

En esta área tenemos los siguientes departamentos:

Departamento de administración y finanzas; Este departamento tiene, entre otras, las siguientes funciones: la correcta confección de herramientas de gestión, como son los informes de gestión, los presupuestos, además de los frecuentes informes elaborados para su presentación ante terceros.

Muchas empresas tienen grandes debilidades financieras originadas en las dificultades para realizar los créditos comerciales; Formas de evitar la morosidad de los clientes, acciones sobre deudores morosos, acciones judiciales de cobro y cómo actuar ante concursos o quiebras.

El departamento jurídico Es el representante legal de la empresa ante los juzgados y tribunales, tendrá los controles de normativas junto con la dirección administrativa para el buen funcionamiento de la empresa, y el encargado de resolver los problemas internos y de aplicar las sanciones administrativas correspondientes por faltas dentro de la organización.

El área de Recursos Humanos, hace referencia a la sección de un negocio o de una empresa encargada de administrar al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.

Entre las funciones relacionadas con el área de los Recursos Humanos están la incorporación de personal, que consiste en determinar el perfil de la persona que se necesita para cubrir el puesto que se está ofreciendo, en reclutar o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneo (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte lo antes posible a su nuevo puesto y a la empresa; la administración de sueldos, prestaciones y beneficios, que consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores.

Por ejemplo, en determinar y gestionar sus remuneraciones (sueldos y salarios), sus horarios de trabajo, sus vacaciones, sus retenciones (por impuestos, pensiones y seguros), descuentos, etc.; la educación y la capacitación, que consiste en educar, capacitar y adiestrar constantemente a los trabajadores: empleados donde instituciones especializadas, brindarles literatura o textos sobre un determinado tema, etc.

La comunicación, que consiste en procurar que en el negocio o empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación debe expresarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. El liderazgo, que consiste en

influir o inducir a los trabajadores para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos, de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad propia. La motivación, que consiste en animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

La creación y dirección de equipos de trabajo que consiste en crear y dirigir grupos o equipos de trabajo, guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos, motivarlos, mantener la armonía del grupo, y resolver los problemas o discrepancias que puedan suceder.

Crear grupos de trabajo, no sólo permite que el trabajador se sienta más seguro, optimista y motivado, sino que al trabajar en equipos se crea un refuerzo entre los trabajadores y, por tanto, la producción del grupo o equipo termina siendo mayor a lo que se lograría con trabajadores trabajando por separado.

El control y evaluación del desempeño: consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con el puesto y con la empresa. La promoción y manejo de empleados claves: consiste en mantener en la empresa a los empleados que realmente hacen que ésta crezca, evitando que la competencia se los lleve, y se lleve con ellos, no sólo a sus clientes, sino también los conocimientos internos del negocio (*know how*).

4.5.3.2 Tendencias generales del mercado laboral en situaciones de crisis económicas

La reducción del sector industrial y el aumento de los servicios, la revolución tecnológica y el aumento en las expectativas de vida de la población, así como la deslocalización y la competencias de los países en desarrollo y emergentes en casi todos los campos y, sobre todo en el sector primario, están provocando lo que

podríamos llamar una revolución en el mercado laboral. Por otro lado, muchas veces, los servicios que necesitan cubrir las empresas no se ajustan a las capacidades profesionales que aportan los demandantes de empleo, debido a los cambios que se han producido en la sociedad:

El incremento de la población activa con la incorporación de las mujeres y los jóvenes al mercado laboral. Los avances tecnológicos que producen nuevas profesiones y nuevas formas de trabajo; La globalización de los mercados, que busca entornos más favorables, mediante una economía más abierta, sin fronteras y con movilizaciones extraterritoriales de personas y de capital. La integración en la Unión Europea y el Mercado Único¹⁰¹, que produce una gran competitividad en las empresas, a causa de la libre circulación de personas, bienes y servicios.

¹⁰¹ Mercado único: El mercado interior de la Unión Europea (UE) es un mercado único en el que circulan libremente los bienes, los servicios, el capital y las personas, y dentro del cual los ciudadanos europeos pueden vivir, trabajar, estudiar o hacer negocios con libertad. https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/internal_market.html?locale=es&root_default=SUM_1_CODED%3D24

4.5.4 Los elementos para obtener rendimiento en el mercado laboral.

La clave para entrar en este mercado está en tener un currículum flexible y polivalente. Ya no se valora la carrera profesional como única y constante a lo largo de toda la vida profesional.

Así pues, lo que es verdaderamente importante es desarrollar el llamado capital humano, es decir, toda una serie de capacidades y actitudes, entre las que se encuentran, responsabilidad, Iniciativa, organización, adaptación, flexibilidad y autovaloración personal.

Asimismo, es necesario fomentar ciertas habilidades respecto al trabajo, capacidad para aprender, capacidad para comunicarte o capacidad de trabajo en equipo.

4.5.5 Transformación en los sectores laborales y profesionales

La introducción de tecnología avanzada está repercutiendo no sólo en la fabricación de productos, y en su diseño, sino también en el proceso de producción, con la sustitución de la mano de obra y el esfuerzo físico por la automatización, y en la integración de las diferentes fases del proceso en sistemas y diseños informáticos, lo que conlleva a un aumento de calidad y eficiencia. En la sociedad industrial, el nivel óptimo de productividad y rentabilidad se conseguía con un mayor volumen de producción al menor coste posible.

En la sociedad postindustrial hay que añadir también la exigencia y demanda de calidad y originalidad en el diseño del producto, como requisito de competitividad. La tecnología permite la elaboración de distintos diseños de un mismo producto, de una manera rápida y barata.

La primera consecuencia que resulta de todo ello es la modificación de las características del mercado laboral. La tecnología ha supuesto no sólo la reducción de puestos de trabajo sino también la desaparición de multitud de oficios y profesiones, muchos de los cuales procedían de viejas ocupaciones artesanales que se ejercían en los pueblos, cuya actividad es realizada ahora, con mayor precisión y menor coste, por máquinas y robots.

Pero junto al declive de las viejas ocupaciones, estables y socialmente definidas, están apareciendo otras nuevas como respuesta a las necesidades socioeconómicas del momento, y relacionadas con los nuevos productos, servicios y áreas de producción. Muchas de estas nuevas cualificaciones se valoran en función de su flexibilidad, capacidad de cambio y adaptación a diversidad de tareas.

La industria del descanso, ocio y tiempo libre se desarrolla en gran parte en áreas rurales, que han experimentado una transformación en su morfología espacial y en su actividad económica, lo que ha originado cambios significativos en su sistema de estratificación social y familiar.

Los cambios tecnológicos también están afectando a la organización de trabajo, como consecuencia de las nuevas formas de relación laboral y modelos de empleo -trabajo en casa, teletrabajo.- y a la cohesión e integración social, ya que las tecnologías pueden llegar a producir un nuevo sistema de estratificación social¹⁰², a causa de la desigualdad de oportunidades que se está produciendo entre aquellos que disponen

¹⁰² Estratificación social: En el área de sociología, se habla de estratificación social para hacer referencia a las desigualdades existentes entre los individuos y grupos que conforman una sociedad humana. Se podría afirmar que las sociedades están jerarquizadas por diferentes estratos y que los que poseen más beneficios se encuentran en el tope de esta jerarquía mientras que los que tienen menos privilegios, se encuentran abajo.

<https://www.euston96.com/estratificacion-social/>

de información y saben utilizarla, y los que no pueden acceder a ella, o aun pudiendo no saben cómo hacerlo.

Se está produciendo el auge de aquellas nuevas ocupaciones, que están en consonancia con el desarrollo económico y tecnológico: profesionales de la informática y de las telecomunicaciones, comerciales especializados en áreas expansivas, técnicos en gestión de recursos humanos, especialistas en diseño de sistemas electrónicos y de circuitos integrados, de programación e inteligencia artificial y los dedicados al sector electrónico.

Ocupaciones que requieren unos conocimientos específicos, que generalmente se adquieren en el medio urbano. Son profesiones consideradas socialmente con futuro y que habitualmente se van a ejercer en complejos productivos especializados, localizados en parques tecnológicos, centros financieros y económicos situados en las áreas de expansión urbana de las grandes ciudades.

La repercusión de estos cambios en la estructura ocupacional se traduce, en primer lugar, en un trasvase de activos del sector secundario hacia el de servicios especializados, que ha pasado a convertirse en dinamizador de la economía, ocupando el puesto que anteriormente tenía aquél en la sociedad industrial.

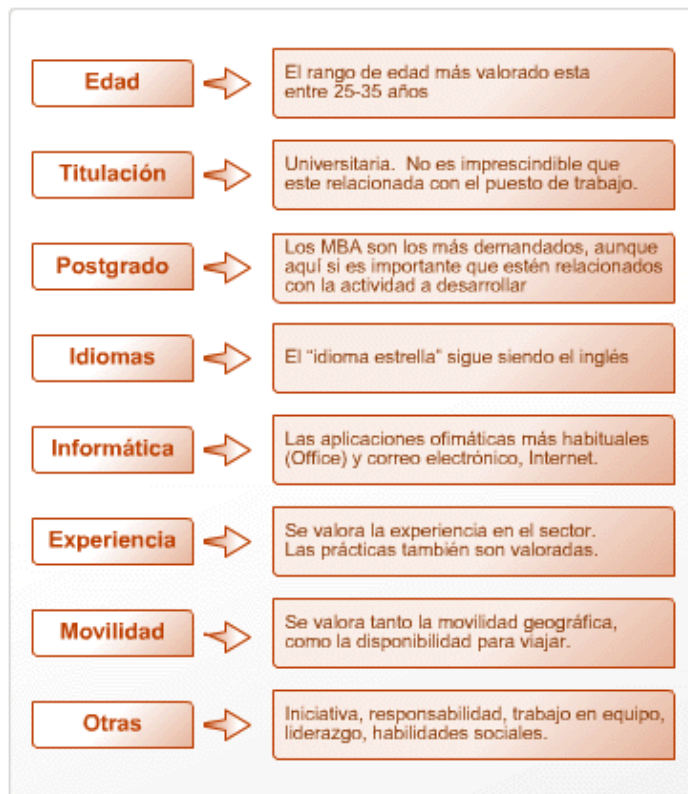
En segundo lugar, en el incremento del desempleo entre aquellos activos cuya cualificación profesional no es demandada en el sistema productivo y sus conocimientos han quedado desfasados por el cambio tecnológico del mundo empresarial. En tercer lugar, en la dificultad para acceder a un primer empleo por parte de los jóvenes que no han conseguido una especialización durante el período de su formación.

En cuarto lugar, en las dificultades de consecución de empleo, a corto y largo plazo, de colectivos de población que no asumen la necesidad de formación polivalente y de actualización de conocimientos de una manera permanente o no disponen de medios o de posibilidades para hacerlo, lo que ocurre de una manera más generalizada entre la población del medio rural, y concretamente entre la población joven que tiene mayores dificultades para incorporarse a las nuevas ramas de productividad, por carecer de conocimientos específicos, y tienen que dirigirse a sectores productivos tradicionales, algunos de los cuales se encuentran en proceso de regresión y reconversión: agricultura tradicional, minería, pesca, construcción, etc.

La relación entre empresa y trabajo también está experimentando cambios significativos. Se está pasando de trabajadores de plantilla a otras formas de relación laboral, por medio de las cuales las empresas cubren sus necesidades: subcontratas con empresas subsidiarias, contrataciones de servicios con personal autónomo independiente, etc. Las ocupaciones más solicitadas serán aquellas relacionadas directamente con: comercialización, innovación y organización del producto. Sin embargo, las actividades que se realizan no están directamente relacionadas con la producción. También el sector terciario modificará su distribución laboral.

4.5.6 Peculiaridades más valoradas en los candidatos por la empresa e Instituciones

Grafico 4 -Las características que más valoran las empresas en sus candidatos.¹⁰³



Las dos primeras características: la edad y la titulación no se toman en consideración en este trabajo, pues los graduados de ADE y Comunicación están todos, o casi todos, comprendidos en esa horquilla de edad y todos tienen, evidentemente, título universitario.

¹⁰³ Fuente: Elaboración propia de esta investigación a partir del Manual de orientación profesional para la búsqueda de empleo.

En cuanto al postgrado, idioma, informática y experiencia, son características requeridas en casi todos los casos, aunque no siempre en el mismo orden. De todas formas, cuanto mayor número de requisitos, que se cumplen, tanto mayores serán las posibilidades de encontrar trabajo.

En cuanto a la movilidad, no es quizás una característica tan exigida actualmente, pero su importancia es cada vez mayor, dada la internacionalización de la economía, y cuanto más elevado es el cargo, tanto más se requiere la disponibilidad a viajar y a cambiar de residencia.

En este campo, la mujer está en una gran desventaja, porque si es madre, puede decidir dedicarse a la educación de sus hijos pequeños, unas veces y otras se ve obligada a seguir a su marido, a pesar de la igualdad.

En cuanto a la iniciativa, es una de las cualidades más buscadas por las empresas a la hora de seleccionar a las futuras incorporaciones. No consiste en esperar a que el director o el jefe nos dé las instrucciones, ni en realizar las tareas habituales del trabajo diario .

Aunque esta es una cualidad que se puede adquirir y potenciar, sin embargo, fundamentalmente es algo innato a la personalidad de cada uno.

La iniciativa verdadera sólo la tienen aquellos profesionales: que se dejan llevar por su instinto a la hora de resolver asuntos, que plantean constantemente nuevas ideas sin esperar a que se lo pidan, que toman la palabra de forma natural para hacer oír su punto de vista sin esperar el consenso de la mayoría, que se anticipan a las necesidades y captan los mensajes de su entorno sin necesidad de que se los comuniquen.

4.5.7 Grupos de empleo emergentes en la actualidad cambiante.

Existen actualmente diversos mercados que por distintos motivos (nuevas necesidades o necesidades tradicionalmente insatisfechas) presentan una enorme capacidad de creación de empleo. Por su importancia en el momento actual, hemos destacado las seis áreas siguientes:

4.5.7.1 Medio ambiente, agricultura ecológica y turismo rural.

Este sector en España se ha ido consolidado de forma paulatina, siguiendo las directrices marcadas por el mercado Europeo. Desconocido hace diez años, hoy mueve una cifra de negocios ingente y ha supuesto la creación de muchos puestos de trabajo directos. Dentro de este sector cabe destacar:

- La defensa del medio ambiente, revalorización de oficios tradicionales y búsqueda de alternativas para el desarrollo rural.
- La recuperación de zonas rurales y agrícolas.
- La mejora del paisaje urbano, rehabilitación de viviendas, restauración, regeneración de espacios urbanos e industriales degradados.
- Las técnicas sobre tratamiento de residuos urbanos y reciclaje de materiales.
- Fomento del turismo rural, el ocio creativo, nuevos medios de diversión.
- Agricultura biológica, tecnología alimentaria y nuevas fuentes de energía.

4.5.7.2 Tercera edad

El envejecimiento de la población está provocando que la Gerontología, en toda sus especialidades, sea una de las áreas con mayor proyección de futuro y en la que cada vez se demanda un mayor número de profesionales especializados, todavía hoy

escasos. Una amplia gama de puestos se vislumbra en el sector del turismo, del deporte, de la tele asistencia etc. para la tercera edad.

4.5.7.3 Ocio y turismo

Cada vez existe un mayor número de empresas dedicadas a gestionar con eficiencia la realización de actividades relacionadas con el tiempo libre. Tienen una gran importancia económica, están relacionadas principalmente con el ocio turístico, el ocio cultural, ocio deportivo y el ocio recreativo.

4.5.7.4 Prevención de riesgos laborales y habilidades directivas

Con la entrada en vigor del Real Decreto 39/1997 de 17 de enero¹⁰⁴ por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención en relación con la capacidad o aptitud necesaria para el desarrollo de la actividad preventiva, se establece la necesidad de una adecuación de la formación requerida y las funciones por desarrollar en la propia actividad preventiva.

El profesional necesita las capacidades y habilidades para planificar, diseñar e implementar los Sistemas de Protección y Prevención de riesgos en las áreas de Seguridad Laborales, Medioambiente de Trabajo, Salud Laboral y demás Técnicas de Prevención.

¹⁰⁴ B.O.E. de 31.1.1997.

4.5.7.5 Calidad y capital humano

La globalización de la economía obliga a integrar nuevas formas de entender y gestionar las empresas y exige a sus ejecutivos y mandos intermedios una formación superior en nuevos conocimientos y habilidades que les permitan, a través de la satisfacción de sus clientes internos y externos, consolidarse y crecer en un entorno altamente competitivo.

Esta alta competencia obliga a las empresas a diferenciarse unas de otras en base a la cualificación de su capital humano y en el grado de satisfacción de las necesidades de sus clientes. La demanda actual de las empresas para disponer de técnicos titulados con capacidad en toma de decisiones y conocimientos en gestión de la calidad es enorme.

La gestión de la Calidad Total integra todos los ámbitos, metodologías y herramientas que permiten a las empresas e instituciones orientar su gestión a la excelencia, mejorando sus resultados a corto, medio y largo plazo.

4.5.7.6 Sociedad de la información y comunicación

En la actual Tercera Revolución Industrial, el elemento impulsor del crecimiento y del avance económico se encuentra en la información. Información y conocimiento se convierten en los elementos impulsores de la ciencia y la tecnología, hasta tal punto que la economía, la cultura y el bienestar social dependen cada vez más del nivel alcanzado en el campo de las denominadas Tecnologías de la Información.

El conjunto de las nuevas tecnologías abarca un amplio espectro de campos científicos y aplicaciones en sectores como la química, el transporte, la investigación oceánica o la agricultura, pero los campos por excelencia en esta nueva etapa son la microelectrónica, las telecomunicaciones y la biotecnología.

4.6 Desarrollo de la carrera profesional. Nuevos tiempos, nuevos cambios

Durante los últimos 50 años, la trayectoria de la ocupación laboral de las personas ha cambiado enormemente y va a continuar cambiando de ahora en adelante y todavía con más fuerza y de una manera aún más radical. Hace 50 años, el ciclo de una carrera, lo mismo que la trayectoria de cualquier ocupación, solía producirse sin demasiados altibajos. Se iniciaba con una fase de inserción, seguía otra transición y, finalmente concluía con una fase de decadencia. Esta evolución puede representarse como una curva simple que dibujaba un arco de 180 aproximadamente, desde el principio al fin. La trayectoria no presentaba demasiadas sorpresas. El dependiente de una ferretería empezaba como aprendiz, seguía como oficial y se jubilaba tras el mostrador.

Este tipo de trayectoria que predominaba en el pasado, hoy todavía está vigente en muchos casos, pero se encuentra ya en retroceso. Tras 10 o 15 años de ejercicio profesional, se produce un momento de disrupción y reorientación de la actividad, que puede consistir en un simple cambio de trabajo o representar una reorientación más radical de la actividad por tedio y agotamiento, por estancamiento, sin perspectivas de mejora, posibilidades de promoción o retos capaces de estimular de nuevo la ilusión, la creatividad o la independencia personal.

Las características principales de este modelo de trayectoria son las siguientes:

- El cambio de actividad profesional deja de ser un episodio excepcional.
- Desaparece la tendencia a replegarse cuando llega la edad de la jubilación y se abren oportunidades para mantenerse activo, útil y productivo, durante más tiempo.
- Se asimila la idea de cambio permanente como una nueva forma de vida, incluso más saludable y deseable que el esquema de una sola actividad para toda la vida.

En consecuencia, se abandona la visión tradicional de la carrera y se adopta una nueva visión, en la que hay cabida a frecuentes e importantes cambios de orientación, de sensibilidad y de actividad.

Esta progresiva dinamización de las carreras profesionales es una consecuencia directa de la aceleración de los cambios económicos desencadenados por la globalización, la deslocalización, el rápido progreso tecnológico y la desregulación.

Todos esos factores se refuerzan recíprocamente y sus sinergias crean un nuevo entorno que requiere nuevas acomodaciones profesionales cada vez más frecuentes. Las carreras se dinamizan, porque se está dinamizando intensamente el escenario económico en el que se desenvuelven.

4.7 Oferta laboral Europea e internacional, libre circulación.

La economía global ha hecho del mercado laboral también un mercado global. Esto supone unas enormes oportunidades para los jóvenes graduados en ADE y comunicación, pero también una competencia con unas personas que normalmente están mejor formadas en idiomas y que han tenido una mejor formación básica, según indican todos los informes especializados.

Esta competencia es aún mayor dentro del mercado interior de la Unión Europea, pues las empresas son libres para contratar libremente a las personas que consideren más aptas sin que prime la nacionalidad del candidato. Incluso dentro de la administración pública son muy pocos los puestos que pueden reservarse, por razones de orden público, seguridad y de salud pública, a los nacionales del propio país¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Art. 45, apartado 3 del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea.

Por otro lado, las empresas procedentes de otros países de la Unión Europea, dada la conexión que tienen con las empresas matrices, eligen para muchos puestos de dirección a personas del país de origen. Hay dos requisitos que se hacen, por tanto, cada vez más necesarios, los idiomas y la movilidad.

Una vez superadas las barreras del idioma, que al nivel en que se mueven laboralmente los graduados de ADE y comunicación pueden quedar fácilmente superadas con el dominio del inglés.

Se trata de un mercado interno, incluso en algunos aspectos con menos barreras idiomáticas y sociológicas que el mercado interno español. Desde el punto de vista de la formación y de la carrera profesional, una experiencia laboral en cualquier otro país de la Unión Europea puede ser extraordinariamente enriquecedora.

El reconocimiento de títulos universitarios y la equiparación de las carreras universitarias de grado deberán facilitar también esta movilidad de los graduados universitarios.

El mercado laboral europeo es un mercado interior único y sin fronteras en el que los trabajadores pueden moverse libremente, pues la libre circulación de los trabajadores está garantizada por los tratados. (Art. 26 del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea). En este mercado laboral, como en ningún otro campo, no debe haber discriminación por razón de la nacionalidad.

Según el art. 45 del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea:

- Quedará asegurada la libre circulación de los trabajadores dentro de la Unión.
- La libre circulación supondrá la abolición de toda discriminación por razón de la nacionalidad entre los trabajadores de los Estados miembros, con respecto al empleo, la retribución y las demás condiciones de trabajo.
- Sin perjuicio de las limitaciones justificadas por razones de orden público, seguridad y salud públicas, la libre circulación de los trabajadores implicará el derecho:
 - De responder a ofertas efectivas de trabajo.
 - De desplazarse libremente para este fin en el territorio de los Estados miembros.
 - De residir en uno de los Estados miembros con objeto de ejercer en él un empleo, de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables al empleo de los trabajadores nacionales.
 - De permanecer en el territorio de un Estado miembro después de haber ejercido en él un empleo, en las condiciones previstas en los reglamentos establecidos por la Comisión.

Supone, ante todo, la abolición de todos los obstáculos internos a la circulación de trabajadores, también en el campo de la Seguridad Social¹⁰⁶ y está estrechamente relacionada con la política de formación profesional y de empleo.

¹⁰⁶ Art. 48 Tratado de Funcionamiento de la U.E.

Comprende, por tanto, tres aspectos: libertad de circulación y de establecimiento, política de empleo y de formación profesional, Y armonización de las condiciones de vida y de trabajo.

1. La libertad de circulación de trabajadores implica:
2. Posibilidad de responder a ofertas de empleo.
3. Posibilidad de desplazarse libremente con este fin.
4. Posibilidad de residir en cualquier Estado miembro con objeto de ejercer un empleo.
5. Posibilidad de permanecer en el territorio de un Estado miembro después de haber ejercido en él un empleo.
6. Acumulación de todos los períodos cotizados a la Seguridad Social en los diversos Estados miembros en cuanto al cómputo del período mínimo previsto y en cuanto al prorrateo.
7. Transferencia de las prestaciones a otro Estado miembro. La sola restricción a esta libre circulación se refiere a los empleos de la administración pública, pero entendida la administración pública en un sentido restringido.

Es decir entendida como aquellos cargos relacionados con la salvaguardia de los intereses del Estado. Pero esta restricción ¿se aplica a todos los que trabajan en la administración pública —ya tenga una relación laboral de Derecho público o privado— o solamente a los altos cargos de la Administración pública? .

“Está claro que no son todos, sino casos excepcionales. La libertad es la regla. La noción de Administración pública debe ser tomada en un sentido estricto. Hay muchos empleados que, aunque dependan del Estado o de organismos públicos, no tienen nada que ver con la función de la Administración pública ni participan directa o indirectamente en el ejercicio del poder público ni tienen por misión la salvaguardia de los intereses generales del Estado o de otras colectividades públicas, como son los

ferroviarios, bomberos, jardineros, enfermeros, profesores de enseñanza secundaria, etc.”.

En 1986, Francia fue condenada por haber incumplido las obligaciones derivadas del artículo 48 —libre circulación de trabajadores—, al reservar para sus ciudadanos los puestos de enfermeras y enfermeros en los hospitales públicos. Esta libertad puede estar limitada por razones de orden público, seguridad y salud pública¹⁰⁷. Sin embargo, la decisión de un Estado miembro por la que limite esta libertad debe:

- 1) Estar motivada y basada únicamente en el comportamiento del individuo.
- 2) Fundarse en un dictamen emitido por una autoridad del Estado de acogida que sea diferente de la autoridad competente para tomar la decisión;.
- 3) Pero esta cláusula de excepción no debe sobrepasar la finalidad para la cual fue establecida. No hay ninguna razón para excluir de la libre circulación a ciertos funcionarios de la Administración, como empleados de Correos, enfermeras, etc. Esta cláusula debe quedar limitada a determinadas actividades de la función pública.

Los trabajadores que sean ciudadanos de un Estado miembro de la Comunidad gozan, por tanto, en el territorio de otro Estado miembro de las mismas prioridades que los nacionales de este último Estado miembro en cuanto: al acceso a los empleos disponibles; a la remuneración; a las demás condiciones de trabajo; al despido; a la reintegración profesional, en caso de desempleo; a las ventajas sociales y fiscales, así como en materia de alojamiento y vivienda; a las prestaciones familiares, enseñanza, formación profesional, etc.; a la afiliación sindical y ejercicio de los derechos sindicales,

¹⁰⁷ Art. 45, aptdo. 3, Tratado de funcionamiento de la UE.

incluso el acceso a los puestos de administración o de dirección de una organización sindical¹⁰⁸.

Gozan también de esta libertad los miembros de la familia del trabajador emigrante (art. 10 del Reglamento 1612/68 precitado): El cónyuge, los descendientes menores de veintiún años o a su cargo y los ascendientes del trabajador y de su cónyuge que estén a su cargo tienen derecho a:

- 1) Residir con el emigrante en el país en que éste trabaje.
- 2) Acceder a cualquier actividad remunerada, aunque no tengan la nacionalidad de un Estado miembro.

Los hijos del emigrante tienen derecho a la enseñanza y formación profesional (art. 12 del citado Reglamento 1612/68).

Estas disposiciones, tanto el apartado 2 del artículo 45 del Tratado de funcionamiento de la UECE como el artículo 7 del Reglamento 1612/68 citado, según el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, son directamente aplicables¹⁰⁹ y tienen efecto directo¹¹⁰

¹⁰⁸ Arts. 7 y 8 del Reglamento 1612/68. Reglamento relativo a la libre circulación de los trabajadores dentro de la Comunidad, DO. L 257, del 19.10.1968, p. 1.

¹⁰⁹ “Característica de ciertos actos del Derecho de la Unión según la cual dichos actos —los reglamentos, entre otros— no necesitan un desarrollo ulterior por normas nacionales para que surtan efecto en los ordenamientos jurídicos nacionales. Por tanto, dichos actos producen por sí mismos y automáticamente, sin interposición de las autoridades nacionales, efectos jurídicos en los Estados miembros” (Félix de la Fuente, Glosario Jurídico-Política de la Unión Europea citado, p.42).

¹¹⁰ “El efecto directo de las normas comunitarias implica: a) que son fuente inmediata de derechos y obligaciones para los sujetos a quienes afecten, ya se trate de Estados miembros o de particulares, y b) que pueden ser invocadas por los particulares ante los órganos jurisdiccionales de los Estados miembro. Se habla de efecto directo vertical cuando las normas dan lugar a derechos de los particulares frente a los Estados, y de

—horizontal y vertical—, pues pueden ser invocadas por un trabajador comunitario tanto ante las autoridades administrativas y judiciales de cualquier Estado miembro, como ante los particulares.

Con objeto de facilitar la movilidad de los trabajadores dentro de la Unión Europea se han tomado ciertas medidas. Una de ellas está plasmada en EURES, el portal Europeo de la movilidad profesional ¹¹¹.

EURES (Servicios Europeos de empleo) es una red de cooperación destinada a facilitar la libre circulación de los trabajadores en el marco del Espacio Económico Europeo. Entre los socios de la red se encuentran servicios públicos de empleo, sindicatos y organizaciones patronales. La Comisión Europea coordina la red.

Los principales objetivos de EURES son: informar, orientar y asesorar a los candidatos a la movilidad tanto sobre las oportunidades de empleo como sobre las condiciones de vida y de trabajo en el Espacio Económico Europeo, ayudar a los empresarios que deseen contratar trabajadores de otros países, asesorar y orientar a los trabajadores y los empresarios de regiones fronterizas.

Los servicios públicos de empleo de la Unión Europea y del Espacio Económico Europeo operan mediante una red de más de cinco mil oficinas de empleo locales, con más de cien mil trabajadores que prestan sus servicios a los solicitantes de empleo y los empresarios.

efecto directo horizontal cuando dan lugar a derechos de los particulares frente a otros particulares” Félix de la Fuente, *Glosario Jurídico-Política de la Unión Europea* citado, p. 153).

¹¹¹ <https://ec.europa.eu/eures/public/es/homepage>

A pesar de que los servicios públicos de empleo están estructurados de forma distinta en cada país, todos ellos comparten la misma tarea específica de contribuir a la adaptación recíproca de la demanda y la oferta en el mercado laboral, suministrando información, mediación y apoyo activo.

La misión de los servicios públicos de empleo es ofrecer a todos los solicitantes de empleo, a los empresarios y a las empresas especializadas en selección de personal un acceso fácil al mercado laboral a nivel local, nacional y europeo.

A tal efecto, proporcionan informaciones completas y detalladas sobre los puestos vacantes, los solicitantes de empleo y los temas de interés relacionados con unos y otros. Prestan también una amplia gama de servicios activos para ayudar en la búsqueda de empleo y la contratación de personal.

En cuanto al mercado laboral universitario, se ha creado el Espacio Europeo de Educación Superior, por el que se pretende dotar a cada una de las titulaciones conseguidas de un valor profesional específico.

El **Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)**¹¹² es un proceso en el que participan gobiernos, universidades, estudiantes, y organizaciones de 46 países Europeos, así como la Comisión Europea. Su creación recibe un impulso decisivo con la Declaración

¹¹² El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES): Es un proyecto promovido por la práctica totalidad de países europeos. Su finalidad principal es desarrollar un proceso de convergencia y de refuerzo de la enseñanza superior o universitaria en Europa, reestructurando el sistema universitario hasta lograr la compatibilidad entre diferentes países. Su total implantación finalizó en 2010. <https://www.educaweb.com/contenidos/educativos/espacio-europeo-educacion-superior-eees/es-espacio-europeo-educacion-superior/>

de Bolonia, firmada el 19 de junio de 1999 por Ministros con competencias en Educación Superior de 29 países Europeos.

El **EEES** tiene como objetivo hacer compatibles los sistemas de Educación Superior Europeos dentro de su diversidad. Es un espacio abierto que apuesta por la movilidad de estudiantes, titulados, profesores y personal de administraciones se articula en torno a la cooperación Europea para garantizar la calidad y un sistema de titulaciones organizado en tres ciclos. Estos títulos serán comparables y, por tanto, reconocibles en los 46 países que construyen el proceso.

El EEES facilita, por tanto, la empleabilidad de los graduados, al desaparecer las trabas a la compatibilidad de los estudios superiores.

La situación económica internacional en la que estamos inmersos, unida a que muchas veces los mercados laborales no son capaces de absorber la gran cantidad de titulados universitarios existentes, dificultan un escenario en el que no exista un solo universitario sin empleo.

Los Servicios Europeos de empleo, sin embargo, pueden facilitar la tarea a los graduados, que con planes de estudio configurados con el apoyo de la empresa y más oportunidades para realizar prácticas profesionales y la adquisición de competencias, pueden incrementar sus posibilidades de encontrar un trabajo relacionado con sus estudios superiores.

Colaboración y coordinación, estos son los dos conceptos clave que deben implicar tanto a las universidades como las empresas en la consecución de unos estudios superiores más adaptados a las demandas del mundo laboral.

Uno de los instrumentos orientados a facilitar la movilidad de los trabajadores dentro de la Unión es el Documento de Movilidad Europas. Se trata de un documento personal que registra un periodo de aprendizaje o formación realizado por el titular en un país Europeo extranjero, permitiéndole comunicar mejor sus experiencias y, en concreto, las competencias adquiridas.

El documento de Movilidad Europas requiere un acuerdo escrito de colaboración entre la organización de envío y la organización que recibe al titular, estableciendo los contenidos, los objetivos, la duración, la metodología durante la estancia formativa y designando un tutor en la organización de acogida, encargado de ayudar, informar, guiar y supervisar al interesado.

Ayuda a presentar sus capacidades y cualificaciones personales de manera sencilla y fácilmente comprensible en toda Europa (Unión Europea, AELC/EEE y países candidatos) y además a desplazarse profesionalmente por toda Europa.

El Europass¹¹³ consta de cinco documentos:

Los documentos (el Curriculum Vitae (CV) Europass y el Pasaporte de Lenguas Europass) que el interesado puede elaborar por sí mismo; y otros tres documentos (el Suplemento Europass al Título/Certificado, el Suplemento Europass al Título Superior y el documento Movilidad Europass), que elabora y expide la respectiva administración competente.

¹¹³ Europass: Son cinco documentos que ayudan a los ciudadanos Europeos a presentar sus capacidades y cualificaciones de manera sencilla y fácilmente comprensible en toda Europa.
<https://europass.cedefop.europa.eu/es/europass-support-centre/general-questions-europass/what-europass>

El suplemento Europass al Título Superior es un documento informativo y personalizado adjunto al Título Universitario o al Título de Técnico Superior de Formación Profesional, que describe la naturaleza, el nivel, el contexto, el contenido y la normativa de la formación realizada por el titular. Además amplía información sobre los resultados obtenidos por cada titular y sobre el sistema nacional de enseñanza superior.

El Suplemento no sustituye ni da derecho al reconocimiento o validación formal del título, que se realizará, en su caso, por los procedimientos legislativos establecidos por cada Estado miembro. Sin embargo, tiene como objetivo ampliar la información y facilitar una apreciación justa del título original, de modo que pueda ser útil para obtener el reconocimiento de las autoridades competentes, del personal administrativo de las instituciones de formación superior y de futuros empleadores.

Aunque el mercado global del trabajo no esté regulado, como lo está el mercado laboral de la Unión Europea, sin embargo es también una realidad.

La globalización del comercio, la tecnología, el capital y la regulación están generando un incremento del movimiento de profesionales entre países: el porcentaje de *millennials*¹¹⁴ que trabajarán en el extranjero se incrementará más del 50% a partir del año 2020.

También está creciendo el número de destinos internacionales –los 13 países promedio en 1988 pasaron a 22 en 2009 y superarán los 33 en 2020–, según el IV Informe Gestión de personas en el año 2020 de PwC.

¹¹⁴*Millennials*: jóvenes nacidos entre 1980 y 2000.

Este informe se centra en la Movilidad del talento y tiene en cuenta la opinión de la alta dirección y de los profesionales de 900 empresas. La movilidad geográfica se ha convertido, según este informe, en una herramienta imprescindible para los jóvenes profesionales, junto con la formación.

El 80% quiere trabajar en el extranjero, entre los jóvenes directivos españoles, el 82 %, y el 72 % espera usar una lengua no nativa de trabajo.

La movilidad de talentos se manifiesta de diferentes formas: desde la circulación que impulsan las empresas globales hasta los nuevos modelos de teletrabajo, el incremento de oportunidades internacionales por motivos académicos y el inevitable flujo migratorio de grupos sociales en busca de mejores condiciones de vida. La escasez de talento, por otro lado, va a ofrecer mayores posibilidades de encontrar empleo en otras partes del mundo.

CAPÍTULO V. LA CONTRATACIÓN, APTITUDES Y ACTITUDES

5.1 Concepción general, consecución, mantenimiento del empleo y movilidad laboral.

Por empleabilidad se entiende el conjunto de aptitudes y de actitudes que ofrecen a cualquier persona la oportunidad de lograr un puesto de trabajo y de permanecer en él. La palabra empleabilidad no existe como tal en el español, proviene de la palabra inglesa “Employability”.

Esta palabra, a su vez, fue construida a partir de “*employment*”, que se traduce como empleo y “*ability*”, cuya traducción es habilidad. Ya unidas formaron: “*employability*”, la cual se ha adaptado sin mayores cambios al español como empleabilidad”. Según Guillermo Campos¹¹⁵ el significado que se le otorga a esta palabra es: “*habilidad para obtener o conservar un empleo*”. Una implicación secundaria de esta misma palabra es: la capacidad demostrada en el mercado para evitar el desempleo.

La web oficial del proceso de Bolonia define la empleabilidad como la “habilidad para conseguir un empleo inicial, para mantener el empleo y para ser capaz de moverse en el mercado laboral. Según esta definición, hay tres aspectos fundamentales: consecución de empleo, mantenimiento del empleo y movilidad en el mercado laboral.

En la década de los ochenta del siglo XX, cuando los mercados laborales no mostraban esta sobreoferta de fuerza de trabajo, la empleabilidad era abordada fundamentalmente por los administradores y psicólogos industriales como una fase de

¹¹⁵ Implicaciones del concepto de empleabilidad en la reforma educativa, Revista Iberoamericana de Educación (ISSN-1681-5653), <http://www.rieoei.org/deloslectores/573Campos.PDF>.

la selección de personal y estaba restringida a un ámbito de acción muy limitado del mercado de trabajo, que era el momento de la contratación.

A este momento y a este espacio limitado del mercado laboral algunos estudiosos del tema le han llamado el “puerto de entrada”. Piore (1985) y los segmentalistas lo reconocen como el punto de acceso a los mercados internos¹¹⁶. Una imagen similar manejan Lester Thurow (1972) y Kenneth Arrow (1972), quienes desde la economía y la administración han explorado el tipo de relaciones que se manifiestan en el momento en que se “enfrentan” físicamente el buscador de empleo y el empleador o el representante de la institución empleadora.

En ese momento se harán manifiestas las habilidades de empleabilidad, se confrontarán con la materialización de los nuevos términos de la demanda y con las exigencias que impone el propio puesto de trabajo.

El resultado será el éxito o el fracaso en la obtención del empleo. Alrededor de esta confrontación, aparentemente individual, está presionando –lo que algunos modelos conciben como una externalidad económica- el tamaño de la oferta de fuerza de trabajo que existe para ese mismo puesto y que se materializa como una “fila” de aspirantes al mismo puesto de trabajo.

En su formulación más sencilla, la teoría de la fila (o “de la cola”, como la identifican Piore y Doeringer) sostiene que los empresarios racionan los puestos existentes entre los trabajadores, de acuerdo con sus preferencias en relación a la contratación. Los trabajadores más solicitados son los primeros de la cola, dejando que los menos solicitados encuentren trabajo en los puestos menos deseables de los sectores marginales de la economía o permanezcan desempleados. Por definición, los

¹¹⁶ Piore, Michel. y Doeringer, Peter, Mercados internos de trabajo y análisis laboral. 2a edición, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (1985). España.

desfavorecidos, que son los que muestran menor nivel de empleabilidad o han realizado menor inversión en capital humano, se encuentran situados al final de la cola de trabajo y tienen un acceso limitado a las oportunidades de empleo más solicitadas (Piore: 1985).

Estar al frente o al final de la cola sin duda que no depende de haber llegado antes o después al mercado de trabajo, no es un asunto de temporalidad sino de atributos o habilidades; los que tengan más habilidades de empleabilidad estará al inicio de la fila.

Algunos segmentalistas más radicales -como Gordon (1973), Edwards (1982) y Reich (1979)- entenderían que la empleabilidad, al manifestarse en el mercado como una fila de espera, es la expresión de que en el proceso de selección de personal juegan factores extraeconómicos como los políticos, los raciales, etc.

Lester C. Thurow¹¹⁷ sostiene que el entrenamiento y la educación no son factores importantes para determinar la productividad potencial de los trabajadores, dado que la productividad es un atributo de los puestos de trabajo y no de la mano de obra¹¹⁸. Los empleos asociados con equipos de capital y tecnologías modernas son empleos de alta productividad, y los trabajadores “hacen fila” a la espera de un empleo en ese sector. Una vez que el trabajador es contratado, las destrezas cognitivas necesarias para elevar su productividad al nivel de la productividad del puesto son aprendidas a través de programas de entrenamiento que pueden ser formales o informales.

De esta manera, según Thurow, el criterio que los empleadores usan al seleccionar a los trabajadores, es la entrenabilidad, es decir, la capacidad de mejorar el rendimiento con el entrenamiento; aquellos que poseen antecedentes y características que los

¹¹⁷ Thurow, L. y Lucas, R., The american distribution of income: a structural problem, Washinton, 1972.

empleadores piensen pueden reducir los costos del entrenamiento, van a la cabeza de la fila y reciben –pronto- el mejor trabajo.

De manera similar, Kenneth Arrow¹¹⁹, sugirió que la educación puede ser un mecanismo para distinguir a los trabajadores deseables de los no deseables. Esta hipótesis también recibe el nombre de teoría del “filtro” que al igual que el efecto de fila, implica que la educación no contribuye directamente al crecimiento de la productividad de los individuos, pero sirve como un medio para clasificar a las personas según los certificados escolares que hayan obtenido.

Kathleen Cotton¹²⁰ realizó una investigación sobre los criterios más ampliamente difundidos entre los empresarios para identificar y elegir a su personal en función de sus atributos de empleabilidad. Lo que averiguó esta investigadora se puede resumir en un conjunto de nuevas exigencias que engloban por un lado competencias básicas que permiten la comunicación y, por otro, actitudes y buena disposición al trabajo en equipo. Para su presentación las organizó en tres categorías de demanda: habilidades básicas; habilidades de pensamiento de alto nivel y habilidades afectivas y de trato. Es notorio el predominio de las habilidades relacionadas con la afectividad y la capacidad de ofrecer un buen trato no sólo a los subordinados, sino a los compañeros de trabajo.

Todas aquellas habilidades denominadas afectivas, particularmente la *formalidad*, *responsabilidad* y *actitud positiva hacia el trabajo*, son vitales desde el punto de vista de los empleadores. Los resultados confirman que las habilidades ocupacionales específicas son menos cruciales para los empleos (especialmente los de primera ocasión) que un nivel general de habilidades de lectura, de responsabilidad, de actitudes hacia el trabajo, la habilidad de comunicarse bien y la habilidad para

¹¹⁹ Arrow, Kenneth, Higher education as a filter, Technological report., Universidad de Stanford, EEUU, 1972.

¹²⁰ Cotton, Kathleen, Developing Employability Skills, School Improvement Research Series, CloseUp # 15 Series.

continuar aprendiendo. Beach cita investigaciones que indican que: “el 87 % de las personas que perdieron sus empleos o no fueron promovidos, se debió a que tenían inapropiados hábitos de trabajo y mala actitud más que falta de conocimiento o habilidades de trabajo”¹²¹.... (Beach: 1982, 69).

De estas investigaciones se ha ido deduciendo la idea de que la empleabilidad es la evidencia de que los mercados están cambiando, orientándose a la disminución del riesgo productivo a través de construir ambientes de “máxima estabilidad”. Sin embargo, el costo de los nuevos ambientes laborales corre a cargo de los buscadores de empleo, los cuales deberán llegar con las nuevas habilidades ya desarrolladas y convencidos de la necesidad de compartir intereses con la empresa. Estas habilidades las deberá desarrollar de manera individual, aunque recientemente se ha comenzado a reconocer su importancia social, al punto que también se plantea como una responsabilidad de la escuela y de los gobiernos.

¿Hacia dónde se mueve el mercado?

¿Qué requisitos de formación técnica, qué habilidades, qué experiencia, está demandando el mercado? ¿Qué sectores económicos son los emergentes? ¿Qué perfiles son los más demandados en esos sectores y qué requisitos demandan esos perfiles? Las respuestas a estas preguntas nos permitirán identificar aquellos aspectos a los que debemos prestar atención prioritaria a la hora de desarrollar nuestra empleabilidad.

¹²¹ Beach, D.P., A Training Program to improve Work Habits, Journal of Epsilon Pi Tau 8/2, 69-74, 1982.

5.2 El desafío de la empleabilidad para personas cualificadas

Si el reto del demandante de empleo para acceder al mercado laboral es llegar equipado con toda una serie de habilidades, el reto del empleador es elegir a los mejores candidatos y que, además coincidan con la ideología de la empresa y donde los valores del candidato se integren con los valores de la dirección de la empresa y con el estilo de trabajo de sus compañeros.

Ante la crisis actual y los cambios socioeconómicos ocurridos los últimos años, las empresas comienzan a plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo podemos incorporar a los mejores en nuestra empresa para que continúen y aporten solidez a nuestro proyecto de futuro?
- ¿Cómo podemos identificar a los mejores y, más concretamente, sus características, para que de esa forma podamos buscar en el mercado laboral aquellos que cumplen las características de éxito que demanda nuestra compañía?
- ¿Podemos mantener y desarrollar esas características para que esos profesionales crezcan con nosotros y la relación sea beneficiosa para ambos?

5.3 Capacidades de la empleabilidad, en la actualidad

El poseer altos niveles de empleabilidad y actitud emprendedora trae consigo ventajas tanto para el empleado como para la empresa empleadora.

5.3.1 Capacidades para el empleado

- Mejor valoración en el mercado: Los empleados que presentan estas características serán más valorados en el mercado laboral, lo cual les permite mejorar su ajuste profesional y sus opciones de promoción y desarrollo dentro de su empresa.
- Mayor opción de mejores beneficios laborales: Este valor de mercado les ofrecerá a estas personas mayores posibilidades de establecer acuerdos de empleo personalizados que tengan en cuenta sus necesidades y preferencias.

5.3.2 Capacidades para la empresa

- Mejores esfuerzos de capacitación

Permite ajustar mejor los esfuerzos de capacitación y desarrollo del empleado dentro de la empresa. De esta manera, el empleador asegura una estrategia efectiva para atraer, motivar y retener a los empleados más valiosos para la organización, en un contexto de relaciones laborales mucho menos colectivas y más personalizadas.

- Mejora en la gestión.

Permite mejorar la gestión de la empresa en general ya que tanto las personas como los procesos son más competitivos.

En los últimos años el mapa del mercado laboral ha experimentado un gran cambio, en 20 años la demanda de titulados superiores se ha triplicado. Sin embargo no es suficiente cualquier titulación, el elevado número de estudiantes y titulados en España ha traído como consecuencia un gran desajuste entre la oferta y la demanda.

5.4 Cambios de la empleabilidad interna y externa

La empleabilidad puede ser:

-Empleabilidad interna: determina el nivel de competitividad de un trabajador *dentro de la empresa* ¿Qué aspectos del perfil profesional del trabajador tenemos que desarrollar para que su formación encaje con las necesidades de crecimiento de la empresa?

- Empleabilidad externa: determina el nivel de competitividad de un trabajador en el entorno del mercado laboral.

Asimismo, se realiza un análisis de cómo el propio mercado de una región determinada, el gobierno y la empresa privada forman parte integral de este concepto e influyen en la empleabilidad de las personas. Estos tres conceptos –región, gobierno y empresa- resaltan algunos elementos comunes de las personas empleables, deben tener los conocimientos y competencias requeridos por el mercado laboral y la capacidad para adaptarse al cambio e integrarse fácilmente a nuevos grupos.

Pero dentro de la definición de empleabilidad debe incluirse el "*espíritu de empresa*", es decir: la capacidad emprendedora, que puede contribuir a crear oportunidades de empleo y, por ende, mejorar la empleabilidad.

Por tanto, el concepto “empleabilidad” no sólo abarca el acceso al empleo sino que también la generación de empleo. Abarca tanto la inserción y la adaptación, como la actitud emprendedora de la persona.

5.5 Habilidades directivas requeridas para ser empleable según contexto económico y social

Las habilidades requeridas para considerar a una persona “empleable” suelen variar según el contexto en el que se encuentre la persona. Sin embargo, hay algunas aptitudes que resultan de la mayoría de estudios realizados y consultados para la realización de esta Investigación. Entre estas se encuentran:

- Capacidad para resolver problemas.
- Saber comunicarse.
- Saber resolver problemas.
- Saber tomar decisiones.
- Ser positivo e innovador.
- Tener confianza en sí mismo.
- Ser disciplinado.
- Ser responsable.
- Tener actitud positiva al trabajo.
- Capacidad de análisis, entendimiento.
- Saber seguir instrucciones.
- Identificar obstáculos internos y externos.
- Anticipar amenazas y oportunidades, problemas y alternativas.
- Organizar, planificar y gestionar.
- Reforzar la identidad y seguridad personal.

Por otro lado, según otro estudio de una empresa de recursos humanos, la empleabilidad puede también explicarse a través de seis características básicas:

- Adecuación-Vocación. Consiste en que la persona esté conforme con el trabajo que tiene y no simplemente por necesidad.

- La competencia profesional. Se da cuando la persona tiene y demuestra inquietud en actualizarse constantemente en sus conocimientos.
- La idoneidad. Cuando la persona está capacitada para el puesto que ocupa.
- Salud física y mental: Es indispensable para obtener y para mantener un puesto de trabajo. Carecer de ella supone una desventaja en un mercado laboral tan competitivo como el actual.
- Los recursos alternativos: Quiere decir que la persona es capaz de encontrar soluciones a cualquier problema, incluso cuando se hayan agotado las vías tradicionales.
- Las relaciones interpersonales: Cuando la persona es capaz de lograr un clima armonioso en el trabajo.

Como puede notarse, en ambas “clasificaciones de empleabilidad”, de todas estas habilidades casi ninguna de ellas es una competencia técnica. Por el contrario, la mayoría son competencias “blandas”. Estas habilidades pueden resumirse y agruparse en tres tipos:

- Habilidades básicas: Que abarca habilidades básicas de lectura, escritura, aritmética, etc.
- Habilidades del pensamiento: creativo, innovación, aprendizaje, resolución de problemas, etc.
- Rasgos y habilidades afectivas: Que abarca habilidades más de personalidad como: responsabilidad, honestidad, entusiasmo, actitud positiva, etc.

En general, se puede decir que los empleadores no tienen problema con el comportamiento de las habilidades técnicas de las personas, pero sí graves reservas en cuanto las habilidades no técnicas. Respecto a las habilidades de empleabilidad de las tres categorías mencionadas, podemos decir que aunque las empresas buscan personas que posean un conjunto de habilidades de las tres categorías antes descritas, suelen dar mucho más valor a las habilidades emocionales, tales como: actitud

positiva hacia el trabajo, habilidad de comunicarse bien, habilidad de aprendizaje. Las habilidades técnicas de alta especialización son poco consideradas por las empresas para medir la empleabilidad de una persona.

5.6 El rol del mercado en la empleabilidad

Según un estudio realizado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas en Febrero 2007 en la Universidad de Valencia, “la empleabilidad es una capacidad para encontrar, obtener y mantener un empleo. Pero esta capacidad, según los profesores valencianos, no depende exclusivamente de las características de la persona y de sus habilidades técnicas, sino que también está relacionada con las oportunidades de empleo disponibles en el mercado laboral”.

Existen, por tanto, varios factores en el contexto laboral que promueven o inhiben la empleabilidad. Por ello, para definir la empleabilidad hay que tener en cuenta tanto los factores personales del individuo como los factores relacionados con el contexto o externos, que van más allá del “mercado laboral”.

Desde esta perspectiva, los profesores según estos autores existen dos maneras de medir la empleabilidad:

- Análisis de indicadores objetivos: Tanto del individuo como del contexto laboral.
- Valoración subjetiva del propio individuo: Tanto de sus cualidades personales como del contexto, para lograr una idea clara de las percepciones del individuo sobre su capacidad para obtener empleo.

Esto nos lleva a contemplar el contexto del mercado laboral al momento de “medir” la empleabilidad.

Ser empleable no es algo innato. Cualquier de las características dentro de las tres categorías puede aprenderse, sobre todo si son explícitamente enseñadas.

5.7 El cometido de la escuela y del Gobierno

Basado en lo mencionado anteriormente, son las escuelas las primeras responsables en enseñar las habilidades de empleabilidad a los jóvenes, y las primeras en comprometerse con la inserción laboral de dichas personas. Sin embargo, esta responsabilidad no es exclusiva de las escuelas sino también del Gobierno. Se debe reconocer la problemática actual con que se enfrentan las empresas, pues encuentran muchas deficiencias en las habilidades de los jóvenes postulantes a puestos laborales.

Según la “Comisión de Habilidades de la Fuerza Laboral Americana¹²²”, la principal preocupación de más del 80% los empleadores es la de encontrar personas con ética profesional, buen comportamiento social y actitud positiva hacia el trabajo.

Otro dato brindado por esta misma organización es que el 87% de las personas que pierden sus empleos o fallan en lograr un ascenso, se debió más a actitudes y hábitos de trabajo inapropiados que a carencia de conocimientos técnicos.

¹²² La nueva Comisión sobre las habilidades de la fuerza de trabajo Americana es un grupo de líderes estadounidenses de negocios, gobierno, derechos civiles y educación que propuso un nuevo marco para la educación estadounidense para impulsar el desempeño estudiantil y aumentar la eficiencia del sistema. Su informe, Tough Choices o Tough Times, recomendó cambios dramáticos en el sistema de educación y entrenamiento de Estados Unidos para que la nación pueda mantener su nivel de vida a medida que avanzamos en el siglo XXI. <http://www.skillscommission.org>.

Por ello, es indispensable que el Estado realice una función educadora a los jóvenes para que estos tengan las habilidades de empleabilidad necesarias que aseguren su futuro profesional.

5.8 El papel de la empresa en la empleabilidad

Dado el entorno competitivo en el que se mueven la mayoría de empresas hoy, la situación que se crea es paradójica: las empresas son incapaces de garantizar estabilidad a largo plazo en el empleo y, simultáneamente, exigen a sus empleados un mayor compromiso y un alto nivel de rendimiento. Es decir: se pide al trabajador más que hace unos años, aunque no se le puede ofrecer a cambio la estabilidad y el desarrollo de carrera que antes estaban prácticamente garantizados. Esto plantea retos importantes para las empresas al tratar de determinar qué pueden ofrecer al trabajador a cambio de los altos niveles de iniciativa, de implicación y de rendimiento que se le están demandando.

Por ello, la empresa también ha de colaborar con la empleabilidad de las personas, no sólo con la capacitación sino también como otros elementos, como:

Fomentando estilos de trabajo participativos: Como la autonomía, la creatividad, la iniciativa, etc.

Motivando al trabajador: Desde recompensas informales hasta supervisiones racionales, enriquecimiento de tareas, delegación progresiva, etc.

Facilitando las relaciones internas: Con reuniones de integración con el equipo de trabajo.

Cabe destacar también que a la empresa le conviene colaborar en la empleabilidad de las personas, ya que mejorar la empleabilidad de los trabajadores, si bien es cierto hace que estos tengan más oportunidades y mayor capacidad para marcharse, también significa que la empresa podrá beneficiarse de estas personas con mayor capacidad de adaptación, capacidad operativa y mayor potencialidad y productividad.

El compromiso sobre la empleabilidad es, entonces, común a la empresa y al trabajador, pero también el beneficio. El buen trabajador no es ya tanto el trabajador fiel, como el trabajador flexible, que es y se sabe responsable de su carrera, conocedor de sus capacidades, con capacidad de riesgo y dependiente cada vez menos de factores externos y más de su empleabilidad.

5.9 Resultados de la no empleabilidad

La falta de habilidades de empleabilidad en las personas, sobre todo en los jóvenes tiene consecuencias:

Sin las habilidades de empleabilidad una persona puede estar trabajando en una empresa, pero está expuesto a la eventualidad, ya que sólo quien es realmente “empleable” brinda las cualidades requeridas para poder mantenerse en un trabajo.

Los jóvenes que no dispongan de una adecuada capacitación en las habilidades de empleabilidad, pasaran de las aulas al mundo laboral sin saber realmente lo que las empresas requieren en términos de habilidades.

5.10 Sugerencias y consensos para mejorar la empleabilidad en tiempos modernos.

Es recomendable, por tanto, que tanto el Estado como las empresas se impliquen con más intensidad en facilitar a los jóvenes las habilidades de empleabilidad.

5.10.1 Sugerencias y consensos para el Estado

1. Establecer como prioridad de cualquier Gobierno que cada uno de los estudiantes salga de la secundaria poseyendo ya las habilidades de empleabilidad suficientes para poder desenvolverse en el mundo laboral.
2. Establecer la enseñanza de habilidades de empleabilidad como obligatoria en las instituciones de enseñanza.
3. Capacitar a los profesores para que puedan enseñar habilidades de empleabilidad a sus estudiantes.
4. Comprometer al sector privado para que puedan dar oportunidades de aprendizaje a los alumnos dentro de las empresas.

5.10.2 Sugerencias para la empresa

Desarrollar programas de entrenamiento interno dentro de la empresa para equipar a los empleados con amplio rango de habilidades de empleabilidad, en sus tres categorías.

Comunicar continuamente a las escuelas la importancia de obtener las habilidades de empleabilidad en los individuos

Colaborar con las escuelas suministrando experiencias de aprendizaje que ayuden a los estudiantes a desarrollar estas habilidades de empleabilidad

5.11 Educación y Empleabilidad

Es importante involucrar a los docentes y autoridades del nivel medio superior en este campo sobre las relaciones entre competencias laborales y habilidades de empleabilidad, así como los cambios que hay que realizar para lograrlas.

La noción de empleabilidad nos lleva a reconocer que el mercado de trabajo es una institución en permanente cambio. En este marco de relaciones desiguales, se ha relativizado la importancia que tradicionalmente ha tenido la educación en la definición del empleo y el salario y ha adquirido una gran relevancia un paquete de actitudes que pueden conformar ambientes de mayor productividad. Entre estas se encuentran:

Hablamos de **competencias técnicas**, cuando nos referimos al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que son necesarias para desarrollar su puesto de trabajo, y en concreto de:

Competencias técnicas o de conocimiento de: Informática, Contabilidad financiera, Fiscalidad, Legislación laboral, Cálculo e Idiomas .

Hace mucho que se ha generalizado para dejar de ser patrimonio de unos pocos. Los máster son la opción más frecuente al abandonar las aulas universitarias y la oferta no deja de crecer. Desde este punto de vista de las empresas, el resultado de la situación actual es que los recién licenciados, tienen un buen nivel de preparación académica, pero esta preparación no coincide con las necesidades del mundo actual.

El Máster es un programa de especialización orientado al ejercicio profesional y tiene un enfoque eminentemente práctico pues:

- Mejora las oportunidades profesionales por el grado de especialización que proporciona.
- Su metodología es eminentemente práctica, algo que es imprescindible en muchas ocasiones para acceder a un puesto de trabajo.

Sin embargo el momento de realizar un master no sólo es cuando se finaliza la carrera, sino a lo largo de la vida profesional, pues es una buena forma de mejorar en cargo o en sueldo. Los máster pueden ser presenciales, o a distancia, con dedicación plena o parcial. Entre los sistemas de gestión empresarial de gran valor añadido y que nos permite acceder a situaciones laborales muy reconocidas en el mercado actual. La internacionalización del trabajo y la globalización de los mercados han cambiado la actitud frente a los idiomas. El inglés sigue siendo sin discusión alguna, la lengua más solicitada y el idioma por excelencia de los negocios, la ciencia y la tecnología.

El inglés será la lengua internacional del futuro ya que muchos idiomas, entre ellos el español, han adoptado sus términos para referirse a elementos de las nuevas tecnologías. Hoy en día un *Curriculum* no está completo si no incluye un apartado de idiomas. Una baremación de los distintos niveles, sería la siguiente:

Gráfico 5- Baremo de los distintos niveles de un idioma¹²³.

Nivel	Definición
Nativo	Tiene alrededor de 4.000 palabras de vocabulario. Piensa en el idioma, conoce la estructura subyacente. Nivel alcanzado por individuos criados en la lengua
Fluido/Negocios	Dispone de alrededor de 3.000 palabras de vocabulario. Habla de forma normal y fluida, puede conducir negociaciones en dicho idioma. Escribe con la gramática suficiente
Nivel Conversacional	Tendría alrededor de 2.000 palabras puede utilizar frases simples en tiempo pasado, presente y futuro. Responder a cuestiones generales de forma clara, puede leer cosas no complejas
Elemental o básico	Dispone de unas 1.000 palabras de vocabulario, mantiene conversaciones de supervivencia, lee y utiliza los usos más comunes de vocabulario, responde a cuestiones simples

¹²³ Fuente: Elaboración propia

5.12 Práctica y el conocimiento adquirido en la empleabilidad

a. Experiencia técnica

Cuando entramos a formar parte del mercado laboral, nuestro perfil irá sufriendo cambios, en función de la experiencia que vamos adquiriendo. De esta forma, se pueden distinguir tres tipos de experiencia técnica:

Gráfico 6- Experiencia técnica¹²⁴.



b. Experiencias exportables a futuros puestos

Actualmente la tendencia de la empresa, es reducir con la estructura jerárquica para sustituirla por una mucho más plana. Este cambio nos lleva a hacia una estructura mucho más comunicativa, en la que la información, funciones y responsabilidades fluyen uniformemente. De esta forma, la experiencia que adquirimos en determinado puesto o departamento nos servirá para futuros puestos de trabajo.

¹²⁴ Fuente: Elaboración propia

5.13 Resultados sobre la empleabilidad

De todo lo expuesto sobre la empleabilidad podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- En general hay una gran coincidencia en cuanto al concepto empleabilidad, así como respecto a las habilidades que una persona “empleable” debiera tener.
- La mayoría de habilidades de empleabilidad solicitadas por el mercado laboral son habilidades no técnicas.
- La empleabilidad de una persona puede verse afectada en el tiempo debido a los vaivenes mismo de mercado laboral en un momento determinado.
- Las habilidades de empleabilidad pueden ser aprendidas. Mientras más flexible y más realista sea dicha enseñanza, mejor será el resultado en las personas participantes.
- La educación no presta la debida atención a estas habilidades de empleabilidad. Por esto, las empresas encuentran muchos problemas, con los candidatos que se postulan a puestos laborales.
- La empresa privada también debe colaborar con la empleabilidad de las personas ya que esto no sólo beneficia al empleado sino también a la empresa al formar y contar con un profesional de alta calidad que puede elevar la productividad de dicha empresa

CAPITULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTUDIO DE CAMPO EN UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS CON TÍTULOS OFICIALES DE GRADO EN EMPRESA Y COMUNICACIÓN.

6.1 Conocerse a uno mismo.

6.1.1 Presentación.

“Nosce te ipsum”, conócete a ti mismo. Este aforismo latino, traducido de las palabras que se encuentran en el templo de Apolo de Delfos, ha de ser el inicio de nuestro camino por dentro de nosotros mismos. Una vez adquirida toda la formación e información que nos viene de fuera a través de los estudios y de la experiencia profesional, ha llegado el momento de observarnos y de examinar qué imagen, qué estatua hemos ido labrando. Tenemos en nuestras manos una máquina más o menos perfecta, pero no sabemos aún cómo manejarla. Esa máquina es nuestro yo, nuestra personalidad, una máquina que es única e irrepetible, con un manual de instrucciones único y exclusivo.

6.1.2 Nuestras capacidades y aptitudes .

Los primeros que tenemos que investigar y tratar de encontrar es cuáles son nuestras potencialidades, nuestros puntos fuertes. Es a partir de nuestros puntos fuertes como debemos desarrollarnos, es con esta marcha con la que mejor funciona nuestra máquina con la que debemos correr. Debemos olvidarnos de nuestros puntos débiles de las marchas que peor funcionan, y concentrarnos en utilizar al máximo nuestros mejores recursos, la mejor marcha, la marcha más eficiente de nuestra máquina.

La especialización cada vez mayor que se inicia con la industrialización¹²⁵, exige unas características cada vez más específicas del profesional. Son estas competencias específicas que exigen los puestos de trabajo de cierta responsabilidad, las que hemos de buscar en nosotros mismos y, si las encontramos, desarrollarlas al máximo. La forma de descubrir si tenemos estas características es a través de nuestra propia experiencia, de nuestro *feedback*, del examen de los resultados de nuestras decisiones. A través de los resultados positivos o negativos podemos constatar en qué áreas somos competentes y en cuales fallamos.

De este análisis de nuestro *feedback* podemos sacar las siguientes conclusiones:

Debemos concentrarnos en los puntos fuertes; en la actualidad son tantas las opciones profesionales o laborales, que resulta relativamente fácil saber cuál es el ámbito en el que mejor nos movemos y en qué ámbitos no tenemos tantas oportunidades.

Debemos mejorar estos puntos fuertes; exige mucho más esfuerzo llegar a ser un mediocre a partir de los puntos débiles que llegar a ser un profesional excelente a partir de los puntos fuertes.

Debemos reconocer nuestras propias limitaciones; es lógico que la concentración en nuestros puntos fuertes haga que el hombre moderno tenga carencias en muchos ámbitos y esto debe asumirlo con normalidad, humildad y respeto a los especialistas en otros campos.

¹²⁵ Industrialización: proceso por el cual la industria se convierte en el orden socioeconómico principal y el que domina la mayor parte de los ámbitos de la economía de un país.

<https://www.geoenciclopedia.com/industrializacion/>

Debemos corregir los malos hábitos; una vez conocidos nuestros puntos fuertes, debemos presentarlos en la debida forma; no podemos limitarnos únicamente al fondo, sino que debemos estudiar también la forma, los detalles, las buenas costumbres, la educación; no sólo vivimos en sociedad, sino que generalmente también trabajamos en sociedad. Los buenos hábitos, como dice Peter F. Drucker, *“constituyen el lubricante de toda organización”*¹²⁶.

Debemos comparar las expectativas con los resultados; los resultados negativos nos indicarán que es lo que no debemos hacer y en qué áreas debemos mejorar .

6.1.3 ¿Cómo se lleva a cabo nuestro trabajo?.

Este examen de nosotros mismos debe ayudarnos también a comprobar cómo desempeño mis trabajos. La forma cómo realizamos nuestro trabajo es, junto con nuestros puntos fuertes, parte de nuestra personalidad, es algo exclusivo nuestro.

Y lo mismo que podemos desarrollar nuestros puntos fuertes, podemos mejorar también nuestras características de actuación. Para esto debo tener en cuenta entre otros:

La forma cómo tenemos de aprender; no hay una única forma de aprender. Unos aprenden leyendo, otros tomando nota, otros escuchando, otras haciendo.

Si trabajo bien con gente o soy un solitario. Para poder realizar correctamente una evaluación debo preguntarme, además, si trabajo bien con gente o no, y, en caso afirmativo en qué tipo de relación, de mandante o de subordinado, bajo presión o en unas condiciones predecibles, en una gran empresa o en una pequeña.

¹²⁶, Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*”, Harper Collins, 1999.

6.1.4 Los méritos

Por valores hay que entender no sólo ni sobre todo los valores morales sino los puntos de vista en las relaciones con los demás miembros de la organización y los distintos enfoques de la responsabilidad. Si las organizaciones o las empresas tienen sus propios valores y las personas también, para poder triunfar en una empresa, tienen que ser compatibles los valores de la persona con los valores de la organización.

6.1.5 ¿A dónde y a qué pertenezco?.

Una vez conocidos los propios puntos fuertes, cómo realizo mis tareas y cuáles son mis valores, resulta fácil saber a dónde pertenezco. Sin embargo, incluso en aquello que me desenvuelvo bien, puedo tener conflictos con mi sistema de valores. Si tenemos claras las tres primeras cuestiones, deberíamos poder decir no a un cargo que choca con nuestro sistema de valores o contestar a una oportunidad o a un empleo que concuerda con ellos. Una vez aclarados estos puntos, puedo formularme la pregunta de cómo puedo contribuir mejor a lo que tengo que hacer. Ni nadie me lo pude decir, ni nadie me lo tiene que decir. Soy yo el que debe saberlo.

Todos los encuestados en los que se funda este trabajo de campo van a realizar una labor dentro de una organización, tiene que relacionarse con otras personas. Esto significa que:

Las otras personas tienen también su individualidad, sus características personales, también tienen sus puntos fuertes, sus formas propias de realizar sus áreas y también sus valores. Estas características de los compañeros de trabajo, ya sean jefes o subordinados, tienen que estar presentes en la mente de toda persona que trabaja en una empresa.

Tiene que haber comunicación entre los colaboradores. Hay que saber cuál es el trabajo y la responsabilidad de los demás. Muchos de los conflictos surgen de este desconocimiento. Las relaciones en el campo de trabajo no deben basarse exclusivamente en el mando sino en la confianza y para ello es necesario conocer y apreciar la labor de los demás.

6.1.6 Autogestión, *coaching* y metodología.

Aunque dentro del departamento de Recursos Humanos hemos hablado ya del *coaching* y del *coach* como uno de los cargos dentro de la empresa, vamos a tratar ahora del coaching como instrumento de autoformación y de autogestión.

Se trata de este tema precisamente en este capítulo, porque aunque en el *coaching* intervenga una tercera persona, la labor principal y decisiva depende del interesado que acude al *coach*.

No vamos a detenernos en la definición de *coach* y de los requisitos para ser un buen *coach*, sino de los requisitos que el estudiante o directivo puede lograr en su carrera profesional a través de este método de reflexión que es el *coaching*.

Si tuviera que definir lo que es el *coaching*, diría que es el método utilizado por los *coaches* para que las personas que recurren a ellos en busca de consejo puedan acceder a sus propios recursos y encuentren ellos mismos la solución.

Se trata de un proceso **interactivo** que permite a un *coach* (entrenador) asistir a su *coachee*¹²⁷ a conseguir lo mejor de sí mismo. El *coach*, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

¹²⁷ Coachee: El cliente que recibe el coaching.

Pero en busca de una auténtica definición del *coaching* en la que lo definido no puede entrar en la definición, podríamos decir *coaching* que es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas con el fin de alcanzar un objetivo o una meta o de desarrollar unas habilidades específicas.

6.1.7 Metodología y planificación estratégica del *coaching*.

El *coaching* parte de unos principios indiscutibles que da por sentados: Que es el cliente que pide ayuda al *coaching* el que está mejor dotado para encontrar una respuesta a sus propios problemas; Que el cliente tiene unas capacidades superiores a las que aparecen a simple vista. Que el cliente no necesita un cambio total, o una reparación, sino una simple adaptación.

6.2 Metodología del estudio de campo, patrones y problemáticas

A continuación exponemos el proceso que se ha seguido en el estudio del campo, la decisión de realizar el estudio sobre este tema, la metodología que para la elaboración del estudio y la elección de los encuestados, hasta la elaboración del cuestionario y los pasos seguidos en la elaboración del mismo.

Analizamos en este capítulo todo el proceso para la elección de las preguntas, cómo se ha seleccionado la muestra, el camino seguido para la validación del cuestionario y la forma en que se ha aplicado. Se afronta de este modo la validación de un método y de un instrumento que pudiese medir y evaluar cuáles eran los puestos de trabajo elegidos por los estudiantes de ADE y comunicación de la –UIC- Universidad Internacional de Cataluña, de la –UB- Universidad de Barcelona y de Fundación Universitaria ESERP Business & Law School. Vamos a constatar también qué es lo que piden las empresas para cada uno de los puestos, con el fin de que la formación se

adapte a las expectativas y exigencias de las empresas y el camino hacia el puesto de trabajo sea más corto y más llano.

Seguimos, por tanto, dos caminos diferentes, el de la encuesta y el de la investigación, pero que están orientados hacia la misma meta, buscar la solución más fácil y más corta para la pronta incorporación al mundo laboral de aquellos graduados de ADE y Comunicación que habrán de llevar en su día la gestión de algunas de las empresas de nuestro país.

El trabajo profesional constituye una parte fundamental de nuestra persona es la fuente de nuestra subsistencia y el medio para desarrollar nuestra personalidad. Una gran parte de nuestra vida, descontado el sueño, lo dedicamos bien al estudio, que también es un tipo de trabajo, o bien al trabajo profesional. Es muy importante que las horas que dedicamos al trabajo sean horas de satisfacción y no puramente de estrés. Pero eso, es necesario saber trabajar, trabajar en el puesto, en el ambiente y con los métodos adecuados.

La tarea que nos hemos propuesto es aparentemente muy sencilla: averiguar los intereses profesionales en los estudiantes y graduados de ADE y Comunicación respecto a un puesto de trabajo y presentarles las exigencias que las empresas requieren de las aspirantes a dichos puestos para poder adecuar los intereses de los estudiantes.

Los intereses vocacionales han sido definidos como: "Patrones de gustos, indiferencias y aversiones respecto a actividades relacionadas con carreras y ocupaciones" (Lent, Brown & Hackett¹²⁸, 1994). La problemática de los intereses ha sido exhaustivamente examinada por los investigadores del comportamiento vocacional. Se estima que un conocimiento adecuado de esta dimensión de la motivación humana permite predecir

¹²⁸ Brown, S. and Lent, R. A social cognitive framework for career choice counseling. The Career Development Quarterly, 44, 355-367, 1996.

el monto de satisfacción que una persona experimentará en el desempeño de una ocupación (Barak¹²⁹, 1981).

Según Super¹³⁰, los intereses se relacionan también significativamente con la estabilidad y el compromiso de los individuos en sus carreras y ocupaciones. Otros investigadores han comparado el peso relativo de la variable "intereses" en relación con otras variables psicológicas (habilidades, rasgos de personalidad) en la elección de carrera, verificando que los intereses reciben gran consideración por parte de la persona en situaciones de decisión vocacional (Barak, 1981; Holland¹³¹, 1997).

Los inventarios de intereses son, quizá, los instrumentos más populares en la evaluación del comportamiento vocacional, según se desprende de encuestas realizadas en Estados Unidos, donde instrumentos como el Strong Campbell Interest Inventory son empleados por casi el 90 % de los orientadores (Watkins, 1994)¹³². Los cuestionarios o inventarios de intereses han sido caracterizados como serie de ítems en los que se solicita a los individuos indicar sus preferencias vocacionales y que poseen un valor numérico que permite obtener una puntuación final que representa un perfil o pauta de intereses (Super, 1967; Cronbach¹³³, 1998; Roe¹³⁴, 1972).

Los intereses de un alumno en un momento concreto pueden variar, pues la respuesta dada al cuestionario puede estar influenciada por diferentes factores tanto internos como externos y, aun siendo una respuesta sincera, no responder a un verdadero convencimiento estable.

52 -Barak, A. Vocational interests: A cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, volume 19, 1981.

¹³⁰ Super, D. (). *Psicología de los intereses y las vocaciones*. Buenos Aires:Kapelusz, 1967.

¹³¹ Holland, John. L. *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Psychological Assessment Resources Inc., 1997.

¹³² Watkins, C., The practice of vocational assessment by counseling psychologists. *The counselling Psychologists* 22, 115-128.

¹³³ Fundamentos de los test psicológicos, [Cronbach, Lee J.](#), Madrid, 1998.

¹³⁴ Roe, A, *Psicología de las ocupaciones*, Marova, Madrid, 1972.

No obstante, la respuesta tiene auténtico valor. No se pretende averiguar si la formación de los alumnos de estos tres centros universitarios responde a las expectativas de las empresas. El objetivo es hallar los requisitos más frecuentes para los cargos que quieren elegir los alumnos de ADE y ciencias de la comunicación, incluso los requisitos que son comunes a todos ellos para adaptar al máximo la formación académica con el fin de que el campo de sus posibilidades sea todo lo más amplio posible. Una vez elaborada toda esta información, el fin último es ponerla a disposición de los graduados de ADE y comunicación para que el ingreso en el mundo laboral no sea ni traumático ni constituya una larga espera.

6.2.1 Diseño del cuestionario y del campo de investigación

Ante todo, se trata de conocer cuáles son los sectores más solicitados y dentro de estos sectores los cargos más deseados por los alumnos de ADE y comunicación. Por otro lado, cuáles son los requisitos de las empresas respecto a dichos cargos. A tal efecto diseñamos un cuestionario que permite acercarnos todo lo posible a los deseos actuales de los alumnos de ADE y comunicación. Para eso, confeccionamos un modelo que sirviera para tres centros universitarios con el fin de abarcar diferentes grupos de alumnos y evitar así posibles desviaciones de la realidad, como habría podido suceder si nos hubieramos limitado a un único centro.

La técnica del cuestionario es la más utilizada para recoger información. Hay dos tipos fundamentales de cuestionarios: los de medición y diagnóstico de la personalidad y los que se utilizan para recoger información. Este último es el que hemos utilizado. Hemos pasado el cuestionario a 296 alumnos de la Universidad Internacional de Barcelona, 245 alumnos de la Universidad de Barcelona y a 375 alumnos de ESERP, de forma que la muestra fuera o suficientemente alta para que pudiera ser considerada significativa analizando un total de 916 personas.

Para adquirir información sobre las exigencias de las empresas respecto a los puestos más solicitados, hemos seleccionado diez ofertas de empleo para cada uno de los diez puestos más solicitados. Las hemos tomado de la página web de Infojobs y de Michael page y de otras empresas afines dedicadas a las ofertas de empleo. En total 100 ofertas de empleo. No se trata, lógicamente, de un cuestionario, pues ya tenemos la respuesta, sin haber formulado ninguna pregunta.

Se trata de un trabajo de investigación, que es también otro sistema de recogida de información y que lo hemos utilizado como complemento a la recogida de datos por la vía del cuestionario. Los anuncios de las especialistas en selección de personal o de las mismas empresas, son una respuesta a la pregunta implícita de qué se requiere para un puesto concreto, qué se espera del candidato que se presenta para un cargo como director comercial o para cualquiera de los otros puestos mayoritariamente deseados según la encuesta. Esta información que encontramos en la prensa especializada tiene en sí mucho más valor que la que hubiéramos podido conseguir directamente mediante un formulario, pues no viene influenciada por la pregunta y responde mucho más a la realidad.

Al diseñar el cuestionario hemos tenido siempre en mente el objetivo que persigo, que consiste en informar y orientar a los graduados de ADE y de comunicación en el camino más rápido y más fácil para incorporarse al mercado laboral y, al mismo tiempo, lograr que esta incorporación suponga una fuente de satisfacción y de desarrollo de la personalidad.

El cuestionario tenía que ser muy simple, pues se trataba únicamente de averiguar el cargo más deseado dentro de un sector preferido. Eran suficientes, por tanto, dos preguntas en cuanto a la proyección de futuro, preguntas en parte cerradas, en cuanto que se trataba de elegir una de las respuestas propuestas, y en parte abiertas, en cuanto que se podía elegir otra respuesta diferente a las respuestas propuestas. Tiene

el cuestionario, además, otras dos preguntas, una sobre el cargo o puesto de trabajo actual del encuestado y otra sobre sus conocimientos de idiomas.

En el diseño del cuestionario hemos tenido en cuenta en las diferentes etapas que hemos seguido los esquemas de McMillan y Schumacher¹³⁵.

6.2.1 Planificación del cuestionario y del campo de investigación

Como se pretende investigar cuáles son los objetivos profesionales de los estudiantes y graduados de ADE y comunicación y el sector en que desean trabajar y, por otro lado, queremos saber cuáles son los requisitos o las demandas de las empresas respecto a dichos puestos, lo más adecuado es recurrir a cuestionario en cuanto a la primera parte, es decir averiguar los puestos y los ramos más deseados. En cuanto a los requisitos que se exigen para dichos puestos, lo más acertado es recurrir a la investigación, pues estos datos ya existían y existen.

Intentaremos con nuestra investigación, tanto a través del cuestionario como mediante proceso de la investigación, seguir las reglas de validez, de fiabilidad y de objetividad, a las que luego nos referiremos. También cuidaremos de que toda la investigación cumpla con el criterio de aplicabilidad, es decir que el procedimiento que hemos seguido se pueda aplicar a otros ámbitos.

¹³⁵ McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005) Investigación educativa. Una introducción conceptual, Madrid: Pearson Education.

6.2.1.1 Propósitos y justificación.

Al confeccionar el formulario, hemos tenido siempre presente el objetivo de esta investigación. El cuestionario tenía que ser muy simple, pues se trataba de averiguar el cargo preferido por los alumnos de ADE y comunicación de tres diferentes centros universitarios y de relacionar este cargo con un sector del mercado laboral.

Eran suficientes, por tanto, dos preguntas en cuanto a la proyección de futuro, y otras dos preguntas sobre el cargo actual del encuestado y sus conocimientos de idiomas.

Estas dos últimas preguntas no constituyen ciertamente la parte fundamental de la encuesta, pero están indicando que la encuesta tiene una finalidad eminentemente práctica, pues está pensada para dirigir y orientar a los estudiantes de ADE y comunicación en su preparación a la entrada en el mundo laboral.

Hemos pretendido con esto despertar en el estudiante su propia responsabilidad, en cuanto que la preparación y la formación no es únicamente una cuestión que concierna únicamente al centro universitario sino que él mismo debe ir adquiriendo un bagaje que le servirá para su vida laboral, y entre este bagaje está la experiencia laboral durante su etapa de formación y el dominio de idiomas, especialmente del inglés.

En cuanto a la experiencia laboral, sabía que dadas las circunstancias actuales de crisis laboral y la falta de coordinación entre el mundo laboral y la empresa que existe en España, esta ítem podría quedar sin respuesta en un gran porcentaje, pero es importante conocer la realidad y, al mismo tiempo, despertar entre los alumnos de ADE y comunicación, un interés especial por ir adquiriendo lo antes posible unas experiencias y un entrenamiento que podría tener su importancia en el momento de intentar encontrar el puesto de trabajo que hubieran elegido.

En cuanto a los idiomas, es evidente que para cualquier puesto de cierta responsabilidad del mercado laboral se exige normalmente el conocimiento del inglés, pero así sabremos, por un lado, hasta qué punto los alumnos de ADE y comunicación tienen conciencia de esto y, por otro, qué grado de conocimiento del inglés tenían los alumnos.

6.2.1.2 Exposición y finalidad de los objetivos.

Para elaborar el cuestionario y determinar el campo de investigación, teníamos que definir en primer lugar cuáles son las principales áreas de trabajo y los cargos profesionales dentro de esas áreas que eligen los graduados de ADE y comunicación.

Gráfico 7- Nuestros objetivos, por tanto, al formular los ítems eran los siguientes¹³⁶:

Objetivo principal: "Constatar las áreas o sectores laborales donde prefieren trabajar los graduados de Ciencias Sociales y Empresariales de los tres centros universitarios encuestados, por un lado, e investigar los requisitos que exigen las empresas para estos cargos".

1. Investigar si los conocimientos de idiomas extranjeros que tienen los graduados de Ciencias Sociales y Empresariales, al finalizar sus estudios responden al idioma y al nivel de dicho idioma que piden las empresas.
2. Motivar a los alumnos y graduados de Ciencias Sociales y Empresariales para que desde los primeros años de carrera universitaria traten de adquirir o reforzar tanto la experiencia como las respectivas especialidades del cargo elegido por cada uno de ellos.
3. Mover a dichos centros universitarios a reforzar los requisitos comunes a todos los cargos y tratar de cumplimentar, en la medida de las posibilidades, mediante asignaturas de libre elección aquellos requisitos de los diez primeros cargos más deseados.
4. Orientar a los graduados en Ciencias Sociales y Empresariales para que, si no consiguen el cargo deseado, al menos puedan aspirar a uno de los más aproximados al que habían elegido.
5. Mejorar la gestión empresarial de nuestro país, pues la gestión empresarial es uno de los factores más importantes de creación de riqueza y de bienestar de los ciudadanos.
6. Orientar al graduado de Ciencias Sociales y Empresariales a encontrar el cargo profesional más adecuado a su preparación y a sus intereses.

6.2.1.3 Análisis de los recursos y la población.

Los recursos materiales necesarios para cumplimentar el cuestionario confeccionado son mínimos: mil fotocopias del cuestionario y diez minutos, como máximo, para responder a las cuatro preguntas formuladas en el mismo. El tiempo dedicado al estudio y tratamiento informático de los datos del cuestionario tampoco es excesivo

Por el número de alumnos cuestionados 916, se trata de una muestra suficientemente representativa de la población de estudiantes de ADE y comunicación de Barcelona.

En estadística el concepto de población va más allá de lo que ordinariamente entendemos por población. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. En nuestro caso concreto, la población sería todos los alumnos y graduados de ADE y comunicación de toda Barcelona.

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones", según Levin & Rubin¹³⁷. Podríamos decir que una población es un conjunto de elementos o de personas que tienen una característica común.

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística, y este tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población. Según el número de elementos, la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita. Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos. En nuestro caso estamos ante una población finita.

¹³⁷ Levin & Rubin. Estadística para administradores. Prentice Hall, 1996, Cap. 8, p. 418-467.

Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación de todos los elementos se dificulte en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesario para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla".
Murria R. Spiegel¹³⁸.

Según, Levin & Rubin "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos"¹³⁹

Una muestra debe ser escogida en relación a la población determinada que queremos estudiar, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra sólo podrán referirse a la población en referencia.

El estudio de muestras es más sencillo que el estudio de la población completa; cuesta menos y lleva menos tiempo. Incluso puede ser más perfecto que el estudio de toda la población. Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población.

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer inferencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia, muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

Con el porcentaje de alumnos encuestados de estos tres centros universitarios creo que podemos hablar de una muestra representativa.

¹³⁸ Murria R. Spiegel, Estadística, Editorial Mc. Graw Hill, segunda Edición, 1991.

¹³⁹ Obra citada

6.2.3 Desarrollo y ejecución del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario hemos seguido fundamentalmente el esquema propuestos por Rafael Muñiz¹⁴⁰. Aunque este autor se está refiriendo al estudio del mercado, sus ideas encajan perfectamente dentro del marco del tema que estamos analizando.

6.2.3.1 Ejecución de cuestiones y enunciados

Como no existía ningún cuestionario que se adaptara a la investigación que se pretendía realizar, hemos elaborado un cuestionario propio.

Al diseñar el cuestionario decidimos que este resultaría más fácil si las preguntas eran cerradas. De las tres preguntas formuladas, la tercera es totalmente cerrada, pero las dos primeras, aunque contengan una lista casi exhaustiva de alternativas, son preguntas mixtas. Cuentan con un apartado que dice “otro”. Para el análisis de las preguntas, es mejor que éstas sean cerradas.

Era necesario estar seguros de que los encuestados iban a responder. Por eso, era importante conocer las opiniones de los posibles sujetos acerca del tema a investigar, antes de diseñarlo. El contacto inicial era fundamental para lograr que los encuestados respondieran. Había que preparar una explicación para los encuestados sobre la importancia de su participación y lo que se haría con los resultados de la investigación. En esta explicación se les prometió asegurar el anonimato de su participación.

¹⁴⁰ Marketing en el siglo XXI, tercera edición, capítulo 3, Centro de Estudios Financieros, 2001

No era conveniente mencionar por qué estaba llevando a cabo este trabajo, sino que había que insistir sobre la importancia real del estudio. El objetivo del cuestionario, tal y como reza el encabezamiento del cuestionario, era la *“Evaluación de los objetivos profesionales de los alumnos del área de la empresa”*.

Como se trata de un cuestionario muy corto, no era necesario introducir en él instrucción alguna. Hay dos preguntas únicamente, que están referidas al futuro profesional de los alumnos. Las otras dos preguntas tienen en sí un valor secundario. La primera, la que afecta al cargo actual en la empresa.

La que se refiere al nivel de idiomas es simplemente un punto de referencia que nos servirá para constatar si responde a las exigencias actuales de las empresas.

Hemos puesto las opciones más frecuentes preseleccionadas por los alumnos, pero para dejar abierta a cualquier otra opción, hemos añadido el apartado “Otro”, pues si se omite una opción, se forzaría al que responde a contestar de una manera que no refleje su respuesta.

Tanto las preguntas, como las respuestas son breves y claras, de manera que no se presten a ambigüedades. Las preguntas son objetivas, sin sugerencias hacia lo que se desea como respuesta. Antes de aplicar un cuestionario, se ha experimentado en un grupo reducido de características lo más semejantes a las personas encuestadas después. Esta aplicación previa tenía por objeto detectar preguntas e instrucciones ambiguas que posteriormente pudieran restar validez al instrumento. Es lo que se denomina cuestionario piloto de la prueba.

En cuanto a la pregunta sobre el nivel de los idiomas se ha aplicado la escala valorativa de Lickert¹⁴¹, según el nivel alto, medio o bajo que posea el entrevistado respecto de cada uno de los idiomas indicados.

Por nuestra larga experiencia en este campo y los estudios previos realizados al respecto, formulamos una pregunta que ayudará a conocer la meta profesional de los alumnos de ADE y comunicación. Trasladándolos al futuro, a su edad de 45-50 años, edad en que supone que la mayoría de los graduados de ADE y comunicación han alcanzado su cenit profesional, les formulamos la primera pregunta en estos términos “Suponga usted que tiene la edad de 45-50 años y ha alcanzado su objetivo profesional, ¿qué cargo de los que se relacionan desearía estar desarrollando profesionalmente?”

Para conocer después el área o sector en el que desearían estar trabajando al llegar a esta edad, les propusimos la segunda pregunta:

“¿Cuál de estos sectores tiene como preferencia?”. Y a continuación enumeramos una serie de diez sectores, más otra posibilidad abierta señalada como “Otro”.

¹⁴¹ Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos dentro de la investigación social. Es una escala para medir las actitudes y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. Su nombre procede de **Rensis Likert** (1903-1981), que fue un educador estadounidense y psicólogo organizacional y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión.

6.2.3.2 Verificación del cuestionario

La validación del cuestionario tiene fundamentalmente dos objetivos: Facilitar el proceso de los datos, permitiendo su elaboración y manipulación y hacer posible que el tratamiento de los mismos se realice de forma estandarizada.

Una vez confeccionado el cuestionario, se trata de saber si los ítems elegidos nos sirven para el objetivo que queremos alcanzar o si son los más adecuados. Para esto lo hemos sometido a tres criterios de validación:

- Exceso de preguntas.
- Defecto de preguntas.
- Calidad del redactado.

Tratándose de un cuestionario de cuatro preguntas, es poco imaginable que haya demasiadas preguntas. Más bien podría pecar por defecto. Pero como se trata de averiguar los diez cargos más deseados y el área específica de esos cargos, era suficiente que formular dos preguntas. Las otras dos preguntas -cargos que se desempeña actualmente y nivel de idiomas- son dos aspectos complementarios a los estudios de ADE y Comunicación que pretenden averiguar hasta qué punto el alumno de ADE y Comunicación es consciente de que, además de la formación que recibe en el centro universitario, de otros conocimientos precisa que debe adquirir por su propia cuenta.

Como el objetivo de esta investigación tiene como centro al alumno y no al organismo universitario o a los programas de estudio de dicho organismo, hemos juzgado que eran suficientes estas cuatro preguntas. Sería interesante seguir investigando más adelante en esta línea con la mira puesta en los programas de los centros universitarios de ADE y comunicación, para ver si la formación que imparten responde a las exigencias del mundo empresarial. Pero esto queda, por ahora, fuera del campo

de la investigación. En cuanto al redactado de los ítems, no ofrecen la menor dificultad de comprensión. Por estas razones, no es necesario recurrir al criterio de los expertos en la materia.

En cuanto a la segunda parte de este trabajo, que es la que mayores dificultades de interpretación podría ocasionar, si se hubiera realizado por el método de la encuesta, es decir a la recogida de los requisitos que las empresas piden de los candidatos a dichos cargos, se trata de un trabajo de investigación normal que sigue unos cauces diferentes al cuestionario. Tenemos ya unas respuestas dadas de antemano sin condicionamiento ninguno que pudiera influir en ellas.

Es verdad que podríamos decir que esos requisitos aparecen en las ofertas de empleo son unos requisitos máximos y que a veces no responden del todo a la realidad, es decir que la empresa tendrá que conformarse y seleccionar a un candidato que no alcance el 100% del nivel requerido por la empresa, pero tratará de seleccionar al que más se acerque a ese grado máximo. Tampoco los alumnos, en su formación, llegan al grado máximo, aunque deban aspirar a ello.

En cuanto al método del cuestionario elegido para la primera parte, este método de recogida de datos supone establecer un proceso de comunicación en el que el investigador, de acuerdo a sus necesidades y objetivos, establece qué se pregunta, de qué forma se pregunta, a quién y dónde, es decir lo que los ingleses llaman las cinco cuestiones “W¹⁴²” (*What, hoW, Who, Where, Why*).

¹⁴² W: Es un concepto vinculado a la redacción y presentación de noticias, así como a la investigación científica, y a la investigación detectivesca y policial, que se considera básico en la reunión y presentación de información. Es una fórmula para obtener la historia "completa" sobre algo. La máxima de las cinco W (y una H) es que para que un informe sea considerado completo, debe responder a una lista de verificación de seis preguntas, cada una de las cuales comprende una palabra interrogativa en inglés. https://es.wikipedia.org/wiki/Cinco_W.

Este proceso de comunicación se establece de forma oral o escrita, y está sujeto a interferencias que pueden desvirtuar o deteriorar la calidad de los datos obtenidos en el proceso¹⁴³. Estas fuentes de error deben ser objeto de análisis y cuidado por parte del investigador, ya que las mismas pueden propiciar que en fases posteriores de explotación de los datos, los resultados sean meramente “creencias” y no realidades.

Entre las fuentes de error más frecuentes en las encuestas se suele citar:

a) Fuentes de error imputables al investigador:

- Mala definición del marco de la muestra.
- Deficiente representatividad de la muestra por mal esquema de muestreo.
- Deficiente selección, formación y control de los entrevistadores.
- Deficiente diseño del cuestionario.

b) Fuentes de error imputables al entrevistador: Mala presentación por parte del entrevistador y de la entrevista. Deficiencias en la formulación de las preguntas. Deficiencias en el control y en el registro de las preguntas. Mal seguimiento de las instrucciones y Fraude o falsificación de cuestionarios.

c) Fuentes de error Imputables al entrevistado:

Falta de repuesta por temor al no anonimato o debido a preguntas de contenido íntimo. Deficiencias en las respuestas por falta de comprensión. Falta de sinceridad. Respuestas sesgadas o forzadas por complacencia con el sentido del cuestionario.

Hemos tenido en cuenta todas estas posibles fuentes de errores al momento de validar el cuestionario y, de hecho, no se ha presentado ulteriormente dificultad o problema

¹⁴³ Pedro A. García López y otros, Problemas en el Diseño y Validación de Cuestionarios: tratamiento con QUESTPOT V. 1.2., Estadística Española, vol. 41, nº 144, 1999, p. 19-46.

alguno en el momento de la cumplimentación del cuestionario, ni en la recogida de datos. El investigador ha intervenido personalmente también como entrevistador, evitando de esta forma divergencia de interpretación entre ambas figuras. Se han tenido también en cuenta las recomendaciones del informe “Panel on Incomplete Data”¹⁴⁴, en especial respecto a la obtención de los datos, a la buena recolección, cuestionario y diseño de la base de datos, y a la medición y al manejo de la no respuesta.

6.3 Técnicas de gestionar el cuestionario

El cuestionario fue entregado personalmente a cada uno de los alumnos encuestados, tras una breve presentación y justificación por parte del investigador-encuestador. Al cabo de unos diez minutos los encuestados devolvieron cumplimentado el cuestionario. El cuestionario se pasó durante el mes de febrero de este año 2017. Es de resaltar que no hubo ni un cuestionario que se devolviera en blanco, lo cual demuestra el gran interés que tanto el objetivo de la encuesta como el cuestionario en sí despertó entre los encuestados. El hecho de que la investigación esté dedicada profesionalmente a la formación de los alumnos de Ciencias Sociales y Empresariales tuvo también su influencia en esta actitud positiva de los encuestados frente al cuestionario.

¹⁴⁴ Panel of Incomplete Data, *Incomplete Data in Sample Surveys*, Academic Press. 1983.

6.4 Valoración y evaluación de los ítems seleccionados

La puntuación de los ítems se estudió con la mayor atención. Había que cuantificar el número de personas que contestaban a cada ítem de manera idéntica, es decir cuántos alumnos elegían la opción nº 1 o las demás opciones, deduciendo así las frecuencias. Fui poniendo por orden los cargos elegidos según las veces que hubieran sido seleccionados. Las diez áreas más seleccionadas, según la frecuencia de la selección, fueron las siguientes:

- Asesoría, consultoría, auditoría.
- Agencias de comunicación.
- Turístico.
- Banca y seguros.
- Industrial.
- Gran Consumo.
- Telecomunicaciones I + D.
- Actividades inmobiliarias.
- Educación.
- Sector sanitario.

Dentro de estas diez áreas, los once cargos o puestos más deseados eran los siguientes:

- Director general /Gerencia.
- Director de marketing.
- Director financiero.
- Director de comunicación.
- Director de relaciones Públicas, empresariales e institucionales.
- Director comercial.
- Director creativo.
- Director de recursos humanos.

- Socio consultor-auditor.
- Director de compras.
- Director de logística.

Hemos constatado también el porcentaje de alumnos que compaginaban de alguna forma, al menos temporalmente, los estudios con algún tipo de trabajo. No nos hemos detenido a examinar si el trabajo que estaba realizando o que había realizado el encuestado se encuadraba dentro del ámbito del cargo elegido, en este momento esto no es trascendental.

Lo importante es enfrentarse lo antes posible al mundo laboral, pues aunque no se adquiriera la experiencia específica del cargo elegido, sin embargo esta experiencia puede ser valiosísima en otros muchos aspectos.

Este porcentaje de alumnos que compaginan de alguna manera el trabajo con los estudios es bastante elevado, como se verá más adelante. En cuanto a los idiomas hemos constatado que todavía hay un porcentaje relativamente elevado que tiene unos conocimientos bajos o nulos del inglés.

CAPITULO VII. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO

7.1 Estudio del resultado del cuestionario.

Aunque quizás alguien pueda alegar que un cuestionario es tanto más fiable cuanto más largo, sin embargo el objetivo que se persigue con este cuestionario es única y exclusivamente averiguar el cargo y el ramo más deseado por los alumnos de ADE y Comunicación, para esto, tras analizarlo ha sido suficiente realizando dos preguntas, pues queremos respuestas coherentes a dos inquietudes.

Si la fiabilidad de un cuestionario es la precisión con la que mide lo que está analizando, es decir si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida y son consistentes y precisas, si no ha lugar a tener la menor duda respecto a la fiabilidad del presente cuestionario, dado que las preguntas son bien precisas y no se prestan a la menor confusión.

Es posible que con el paso del tiempo, los resultados pudieran variar, pero esto no significa que los datos correspondientes a un momento concreto no sean fiables.

Dadas las características de este cuestionario, no hemos creído ni necesario ni posible aplicar métodos que ayudaran a constatar la fiabilidad del cuestionario.

7.2 Estudio de frecuencias

La sintonización de las frecuencias es un método útil y necesario para resumir grandes cantidades de datos, como es nuestro caso, en el que hemos encuestado con profundidad a 916 personas. De esta forma intentamos presentar una imagen lo más nítida posible de los datos extraídos de los cuestionarios.

Mediante la frecuencia, se comprueba el número de veces en que aparece elegido un cargo. A mayor frecuencia, más deseado es el cargo y más elevado el ranking del cargo por orden de deseo.

Una vez que el proceso de recolección de datos se completa, el analista comienza a explorar los datos, mediante la medición de la tendencia central de los datos, y sobre todo, la dispersión de los datos alrededor de esta tendencia central.

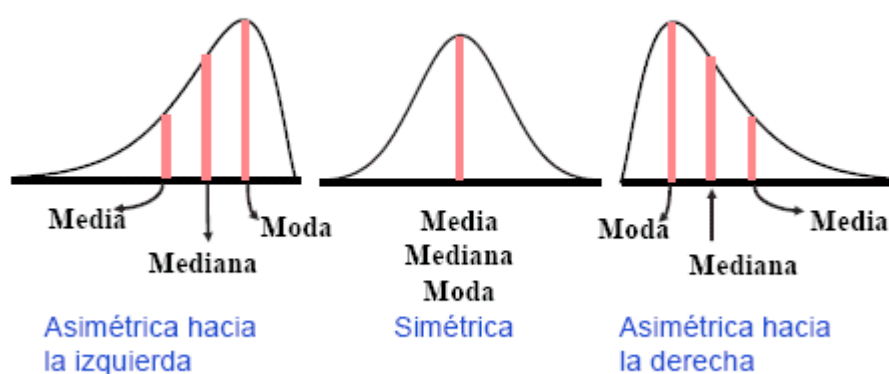
El análisis de frecuencia es especialmente útil para describir categorías discretas de datos con múltiples opciones. Este análisis implica la construcción de una distribución de frecuencias. La distribución de frecuencias es un registro del número de puntuaciones que caen dentro de cada categoría de respuesta. La distribución de frecuencias, entonces, tiene dos elementos: (1) las categorías de respuesta, y (2) la frecuencia con que los encuestados se identifican con cada categoría.

El único requisito técnico de los análisis de frecuencia es que las categorías de respuesta sean mutuamente excluyentes y exhaustivas. Esto significa que solamente se puede dar una respuesta. Los análisis de frecuencia deben ser exhaustivos en el sentido de que todos los encuestados tienen que encajar en una categoría. Este ha sido nuestro caso, pues solamente han dado una respuesta y todos han elegido un cargo.

En cuanto a la medición de la tendencia central, podemos decir que cada conjunto de datos tiene una tendencia a agruparse en torno a un valor central. Para la mayoría de los análisis estadísticos, la media es la medida más utilizada de la tendencia central. La media se usa con más frecuencia, debido a su relación con la estadística de la varianza. La media es también importante en la distribución de muestreo, que se forma de la distribución de todos los medios posibles de las muestras individuales, y tiene como su centro, la media de la población. La media se ve afectada por la

presencia de puntuaciones extremas (*outliers*¹⁴⁵), que no puede ser típica de la muestra (o población) en su conjunto. La media es el preferido cuando una distribución es simétrica y el interés se centra en un puntaje que representa todos los resultados. En nuestro caso no se han dado elecciones extremas que puedan ser consideradas como *outliers*, pues el cargo más deseado es el de director general, pero no ha sido elegido siquiera por el 25% de los encuestados.

Gráfico 8 - Medias por áreas¹⁴⁶.



Respecto a la media de las áreas más deseadas, tendríamos que decir que si tenemos 916 alumnos encuestados y de estos 896 han elegido una de las 10 áreas, la media sería aquella área que haya sido elegida por 100 encuestados, o sea el 10%, tendríamos por encima de la media la siguientes áreas: Asesoría, consultoría, auditoría, Agencias de comunicación, Turismo, Banca y seguros. Tendríamos por debajo: Sector industrial, Telecomunicaciones I + D, gran Consumo, actividades inmobiliarias, educación y sector sanitario.

¹⁴⁵ Una puntuación "outlier" es una o varias puntuaciones extremas dentro de una variable (por ejemplo si en un variable los sujetos puntúan normalmente entre 20 y 35 puntos, el valor 80 debería ser considerado como "sospechoso" en principio). Este tipo de valores afecta gravemente a la correlación, sobre todo si trabajamos con muestras pequeñas. La distorsión producida normalmente es aumentar de forma "espuria" el grado de relación lineal.

¹⁴⁶ Fuente: Elaboración previa.

Y respecto a la media de los once cargos más deseados, el método es el mismo. Si tenemos 916 alumnos encuestados y han elegido 11 cargos, la media sería aquella área que haya sido elegida por 83 encuestados, o sea el 9%. Por encima de la media estarían los siguientes cargos: Director General, Director de marketing, Director financiero, Director de Relaciones Públicas. Por debajo de la mediana estarían: Director de Relaciones Internacionales, Director Comercial, Director Creativo, Director de Recursos humanos, Socio consultor, auditor, Director de Compras y Director de Logística.

En cuanto a la mediana¹⁴⁷ de los 11 cargos más deseados, tendríamos el cargo de director comercial como mediana, pues había 5 cargos que son más deseados aún – Director general/gerencia, director de marketing, director financiero, director de comunicación y director de relaciones humanas- y otros cinco menos deseados: director creativo, director de recursos humanos, socio consultor-auditor, director de compras y director de logística. Y la mediana de las áreas elegidas serían las áreas industriales y gran consumo.

El primer dato que hay que destacar del análisis de la tabla es que el 100% de los encuestados han respondido al cuestionario, lo cual indica que las preguntas les interesaban. Además, el 97,77 % de los encuestados han escogido una de las opciones propuestas y solamente un 2,23% se han decantado por otras opciones.

¹⁴⁷ Es el valor que separa por la mitad las observaciones ordenadas de menor a mayor, de tal forma que el 50% de estas son menores que la mediana y el otro 50% son mayores. Si el número de datos es impar la mediana será el valor central, si es par tomaremos como mediana la media aritmética de los dos valores centrales.

En cuanto a las respuestas dadas por los alumnos de las tres escuelas universitarias, son bastante similares, destacando los alumnos de ESERP por su preferencia por el área de la comunicación, publicidad, edición y reproducción y por el sector de turismo y agencias de viajes, los alumnos de la UIC por el sector de Asesoría, Consultoría, Auditoría y Actividades empresariales y el sector el turismo y hostelería, y los alumnos de la Universidad de Barcelona por el sector de la Banca y el de asesoría y consultoría.

7.3 Posibles sesgos en el cuestionario

Los riesgos al responder al cuestionario suelen producirse por el grado de subjetividad y deseabilidad, pero en este caso concreto que estamos analizando, como se trata de una respuesta única y exclusivamente subjetiva, no puede haber desvío alguno, Todo es subjetivo y todo es deseable.

Respecto a las dos preguntas restantes, es decir el trabajo que está desempeñando y el conocimiento de los idiomas, no hay razón alguna para suponer que no se responde con objetividad, pues en el momento de la encuesta no le beneficiaría en nada el exagerar o mentir en cuanto a estas dos preguntas. No puede haber sesgo tampoco por parte del investigador/encuestador pues no se trata de tener información sobre la calidad de la enseñanza de la escuela, aunque indirectamente los resultados de esta encuesta les puedan servir a estos tres centros universitarios para comprobar si sus programas se adaptan a los empleos más deseados por sus alumnos. En cuanto a la pregunta sobre el actual o el último cargo desempeñado, es verdad que hay un porcentaje elevado que no ha respondido, pero esto no significa que no hayan querido responder, sino simplemente que no están trabajando o incluso no han trabajado nunca.

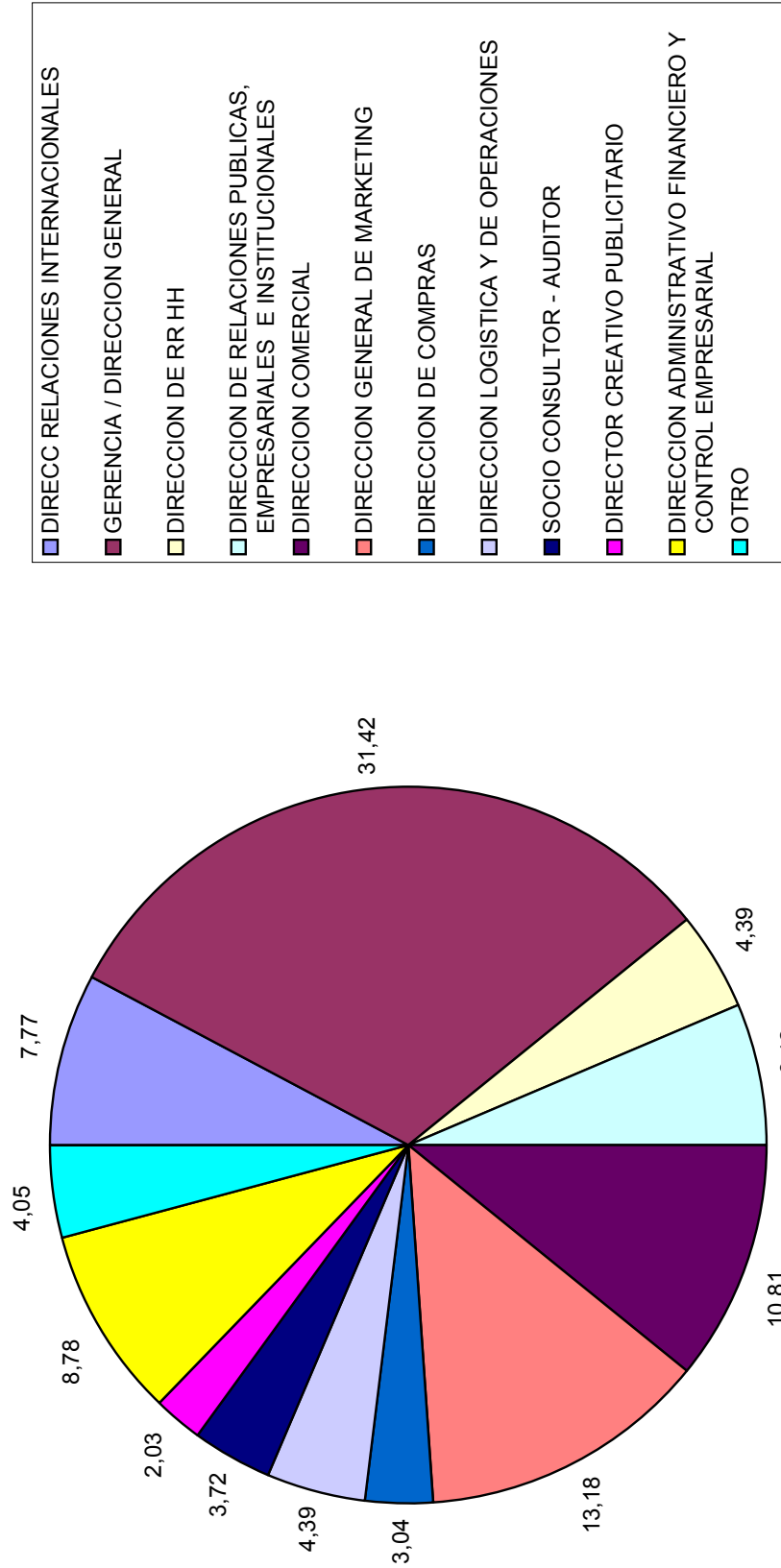
7.4 Desarrollo, estudio y elaboración del informe

7.4.1 Puestos de trabajo más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto. Gráfico 9

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA, AUDITORIA Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES, TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	5		3	3	1	2	3		4			23	7,77
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	30		14	3	9	18	7	2	2	3	1	93	31,42
DIRECCION DE RR HH	3		1	2		3	1		1			13	4,39
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	4		4	1	2	4	1			0		19	6,42
DIRECCION COMERCIAL	8		4	4	4	4	3	1	0	1	1	32	10,81
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	10		2	2	2	8	3	1	2			39	13,18
DIRECCION DE COMPRAS	1		1	1	2	2	1	0				9	3,04
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	3		2	0	3	2	1	1			1	13	4,39
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	5		2	1	0	2	0					11	3,72
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	1		0	0	0	2	0					6	2,03
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	8		7	2	2	3	0	0	0	1	2	26	8,78
OTRO	2		1	1	2		2				3	12	4,05
TOTAL	80		41	20	27	50	22	6	9	5	8	296	
TOTAL %	27,03		13,85	6,76	9,12	16,89	7,43	2,03	3,04	1,69	2,70		

Fuente: Elaboración propia

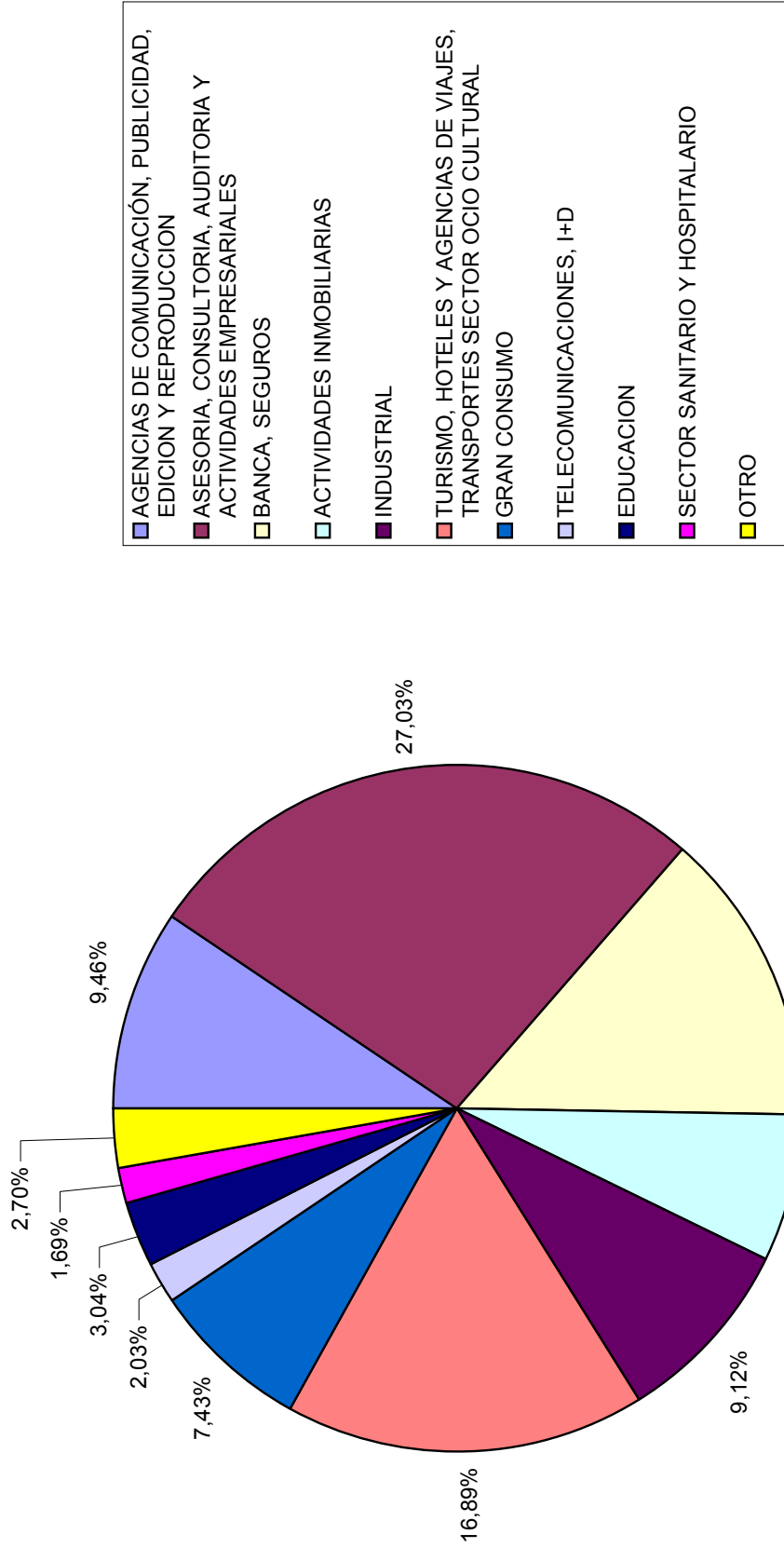
7.4.2 Puestos de trabajo más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto en % Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

7.4.3 Campos más deseados por los alumnos/as de la universidad privada en conjunto en %

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

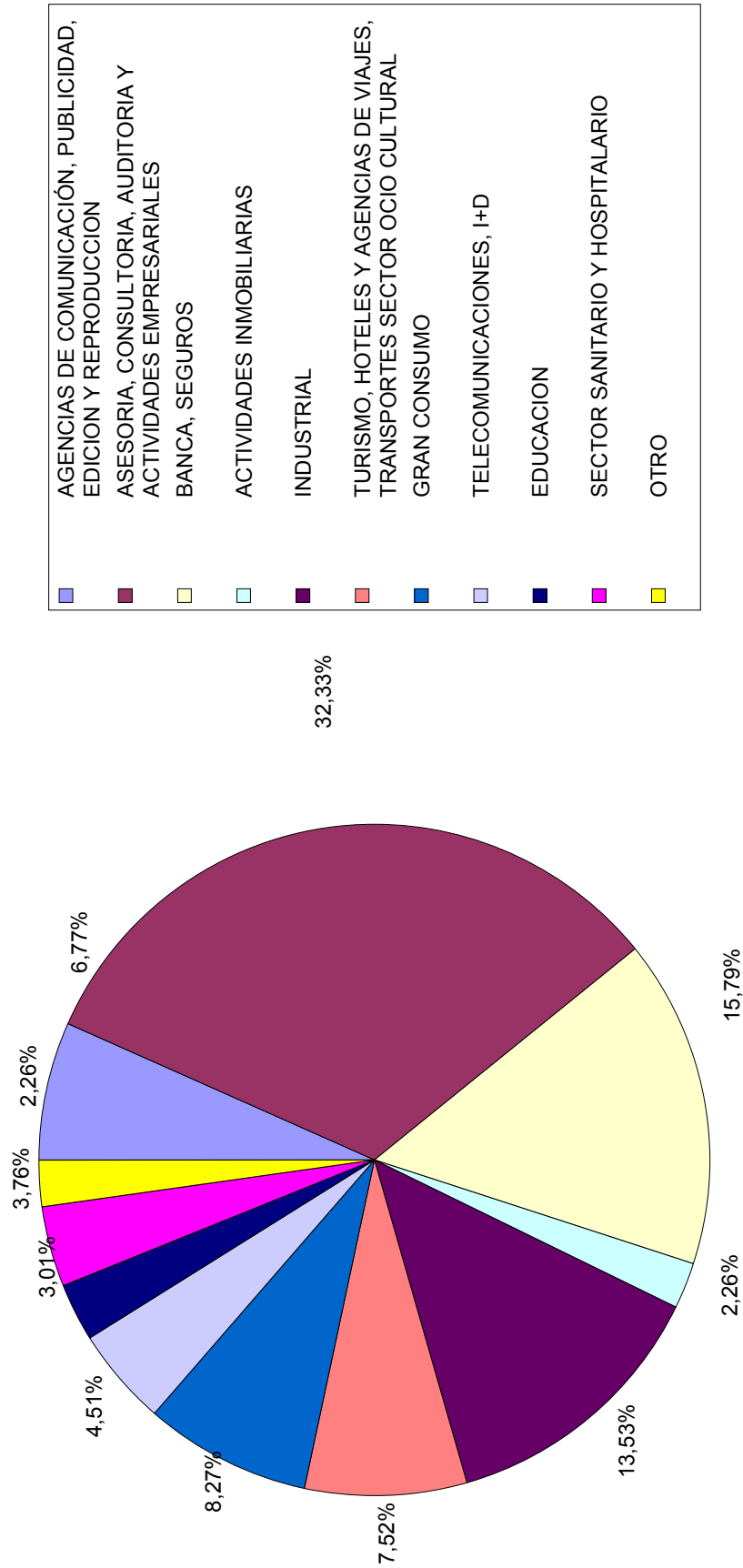
7.4.4 Cargos y áreas más deseados por alumnos de la universidad privada Gráfico 12

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES, TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	7	5,26
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	1	19	9	0	7	5	4	2	1	3	1	52	39,10
DIRECCION DE RR HH	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	4,51
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6	4,51
DIRECCION COMERCIAL	1	4	2	1	2	0	2	1	0	1	0	14	10,53
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	2	4	1	0	1	0	2	1	1	0	0	12	9,02
DIRECCION DE COMPRAS	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,75
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	3	2	0	2	2	1	1	0	0	0	11	8,27
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	5	3,76
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,75
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	0	1	2	0	2	1	0	0	0	1	2	9	6,77
OTRO	0	2	1	1	2	0	2	1	0	0	0	9	6,77
TOTAL	9	43	21	3	18	10	11	6	4	5	3	133	
TOTAL %	6,77	32,33	15,79	2,26	13,53	7,52	8,27	4,51	3,01	3,76	2,26		

Fuente: Elaboración propia

7.4.5. Áreas elegidas por alumnos de la universidad privada en %

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

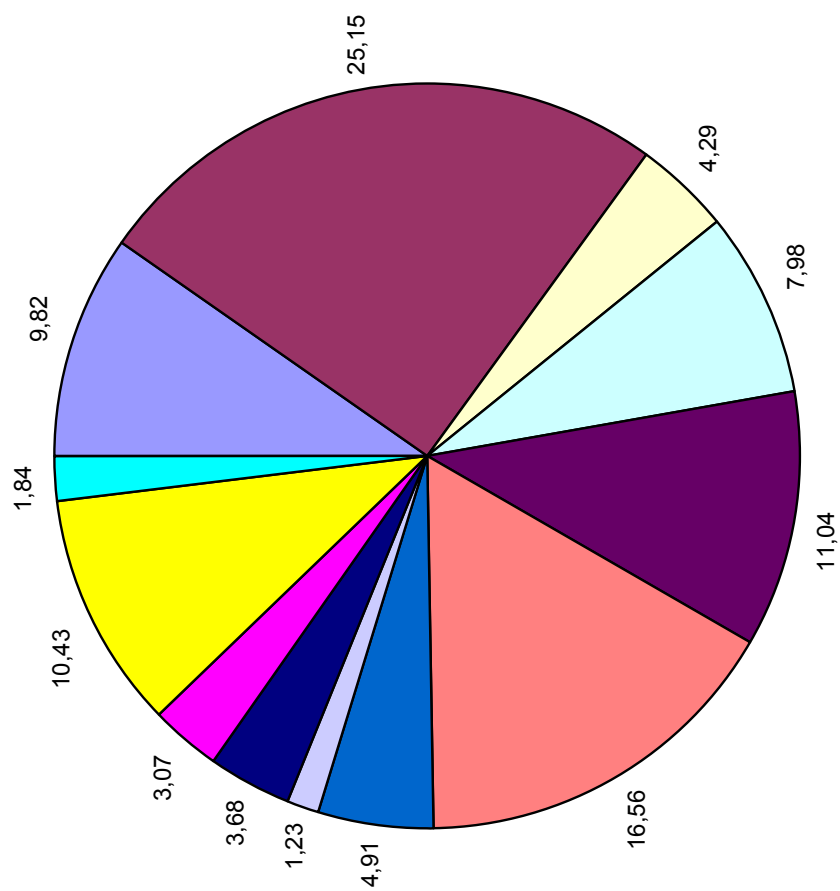
7.4.6 Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la universidad privada

Gráfico 14

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA, AUDITORIA Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	0	3	1	3	1	2	3	0	3	0	0	16	9,82
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	3	11	5	3	2	13	3	0	1	0	0	41	25,15
DIRECCION DE RR HH	1	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	7	4,29
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	2	1	3	1	1	4	1	0	0	0	0	13	7,98
DIRECCION COMERCIAL	1	4	2	3	2	4	1	0	0	0	1	18	11,04
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	7	6	1	2	1	8	1	0	1	0	0	27	16,56
DIRECCION DE COMPRAS	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	8	4,91
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	1,23
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	6	3,68
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	5	3,07
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	1	7	5	2	0	2	0	0	0	0	0	17	10,43
OTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1,84
TOTAL	19	37	20	17	9	40	11	0	5	0	5	163	
TOTAL %	11,66	22,70	12,27	10,43	5,52	24,54	6,75	0,00	3,07	0,00	3,07		

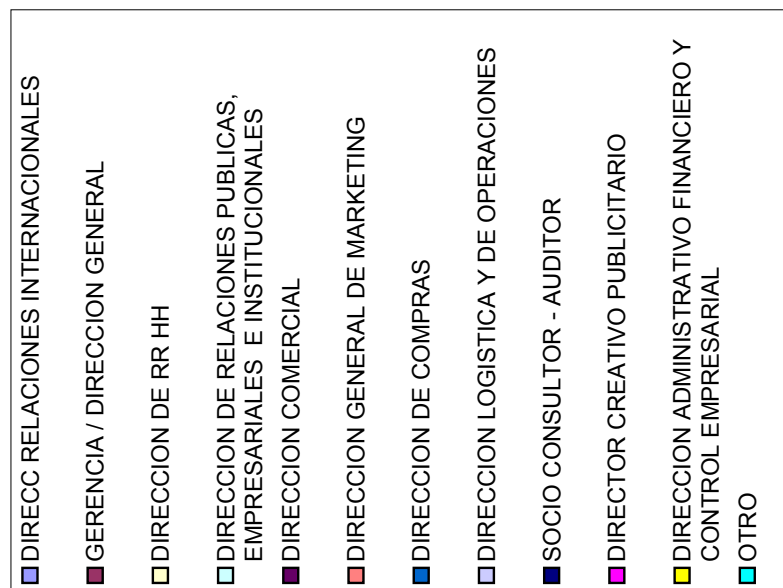
Fuente: Elaboración propia

7.4.7 Cargos más deseados por alumnas de universidad privada en %



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15



7.4.8 Áreas elegidas por las alumnas de la universidad privada en %

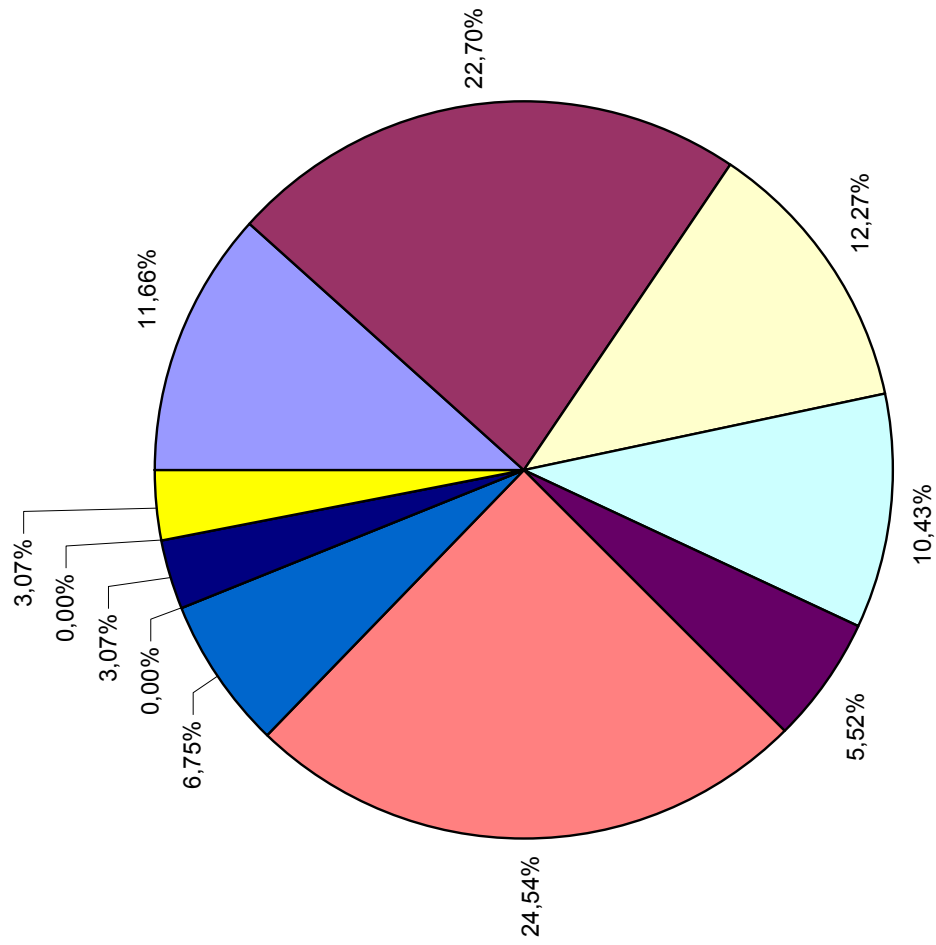


Gráfico 16

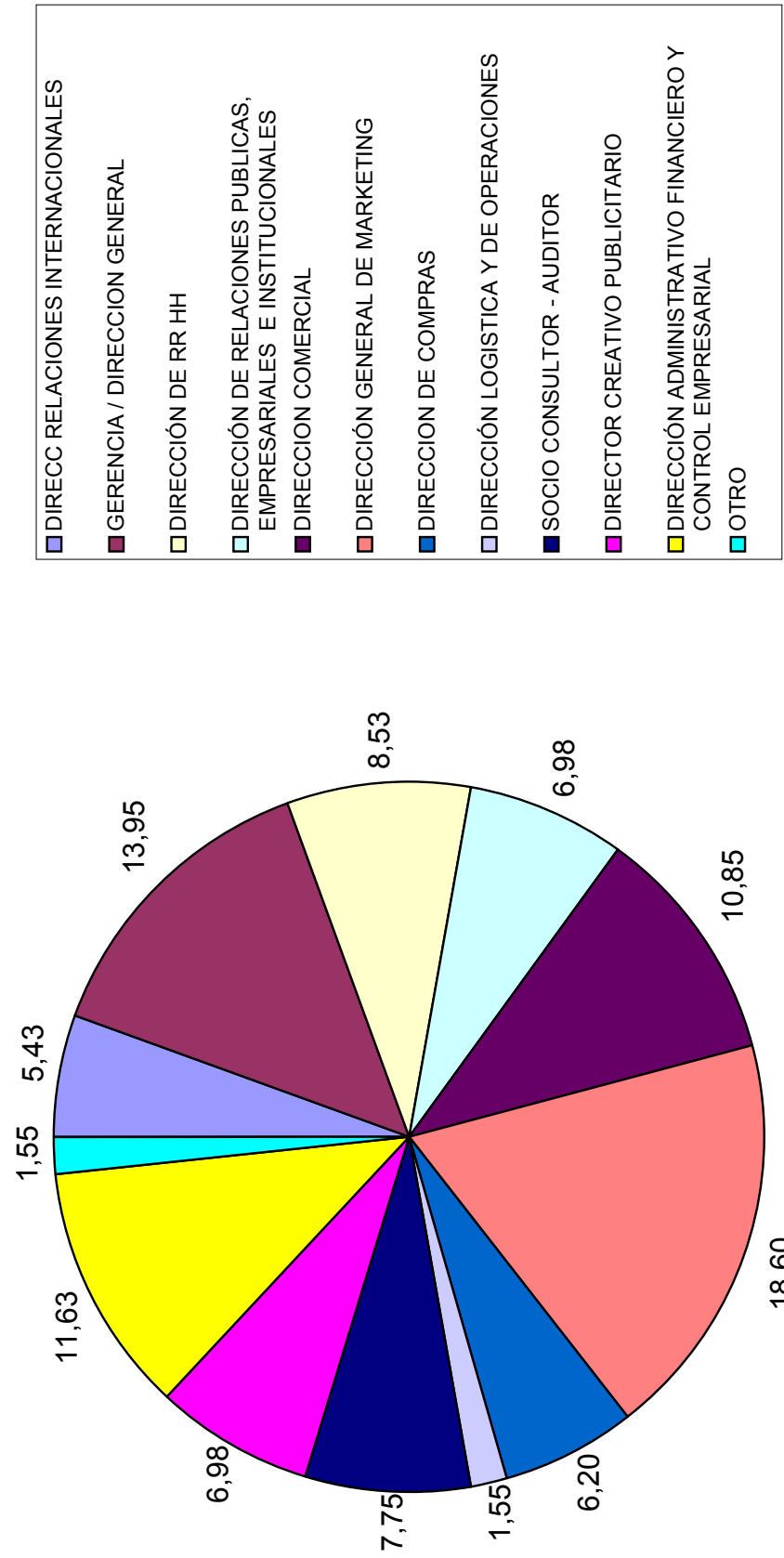
Fuente: Elaboración propia

7.4.9 Cargos y áreas más deseados por los alumnos y alumnas de la universidad pública en conjunto y por separado Gráfico 17

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA, AUDITORIA Y EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES, TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	2	3	1	0	0	3	0	2	0	0	0	11	4,49
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	5	9	8	1	3	2	0	4	1	1	0	34	13,88
DIRECCION DE RR HH	3	2	6	0	1	4	0	2	2	0	1	21	8,57
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	7	2	4	0	1	4	0	1	0	1	0	20	8,16
DIRECCION COMERCIAL	3	2	6	0	2	3	1	6	0	2	0	25	10,20
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	14	0	5	1	0	7	5	4	0	1	0	37	15,10
DIRECCION DE COMPRAS	1	2	2	0	1	4	0	2	0	1	0	13	5,31
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,82
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	6	3	1	1	2	0	3	0	0	0	16	6,53
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	8	2	2	0	1	2	1	4	0	1	0	21	8,57
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	1	16	16	1	4	3	0	1	1	0	0	43	17,55
OTRO	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,82
TOTAL	44	45	55	4	14	34	7	29	5	7	1	245	
TOTAL %	17,96	18,37	22,45	1,63	5,71	13,88	2,86	11,84	2,04	2,86	0,41		

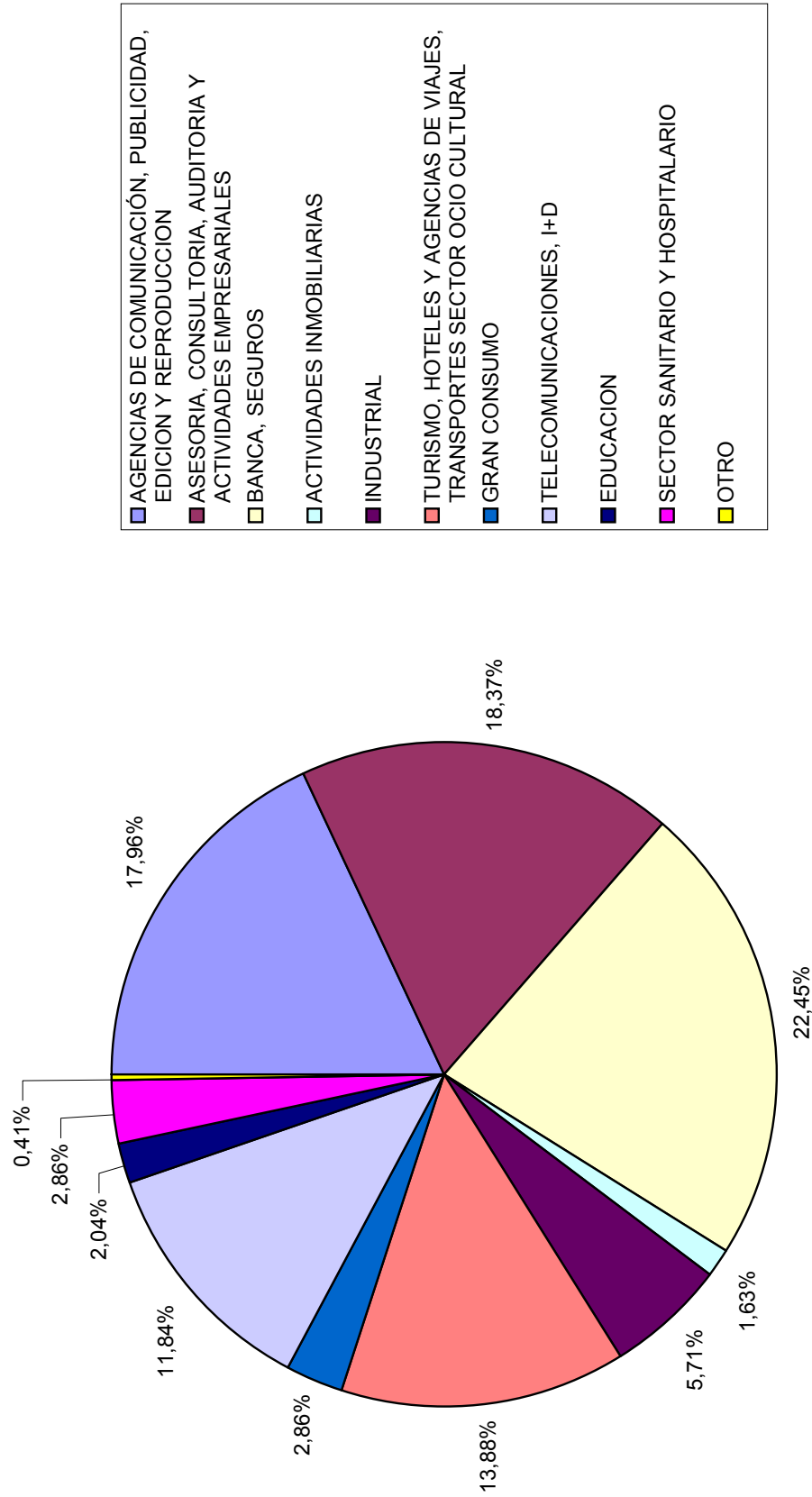
Fuente: Elaboración propia

7.4.10 Cargos más deseados por los alumnos/as en conjunto de la universidad pública en % Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

7.4.11 Áreas elegidas por alumnos/as en conjunto de la universidad pública en % Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

7.4.12 Cargos y áreas más deseados por los alumnos de la universidad pública

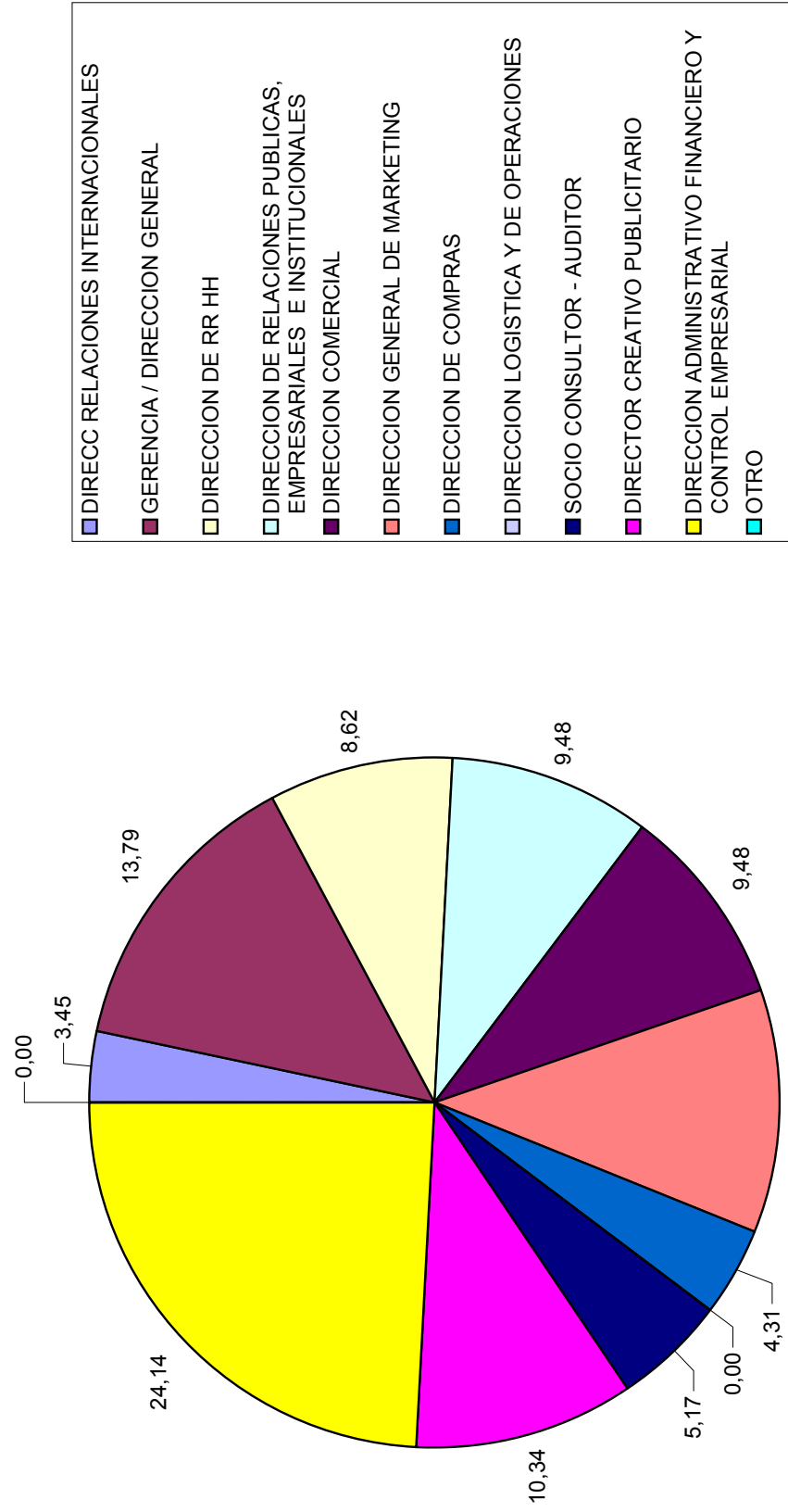
Gráfico 20

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORÍA, CONSULTORÍA, AUDITORÍA Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES, TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACIÓN	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	7	5,26
GERENCIA / DIRECCIÓN GENERAL	1	19	9	0	7	5	4	2	1	3	1	52	39,10
DIRECCIÓN DE RR.HH.	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	4,51
DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6	4,51
DIRECCIÓN COMERCIAL	1	4	2	1	2	0	2	1	0	1	0	14	10,53
DIRECCIÓN GENERAL DE MARKETING	2	4	1	0	1	0	2	1	1	0	0	12	9,02
DIRECCIÓN DE COMPRAS	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,75
DIRECCIÓN LOGÍSTICA Y DE OPERACIONES	0	3	2	0	2	2	1	1	0	0	0	11	8,27
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	5	3,76
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,75
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	0	1	2	0	2	1	0	0	0	1	2	9	6,77
OTRO	0	2	1	1	2	0	2	1	0	0	0	9	6,77
TOTAL	9	43	21	3	18	10	11	6	4	5	3	133	
TOTAL %	6,77	32,33	15,79	2,26	13,53	7,52	8,27	4,51	3,01	3,76	2,26		

Fuente: Elaboración propia

7.4.13 Cargos más deseados por los alumnos de la universidad pública en %

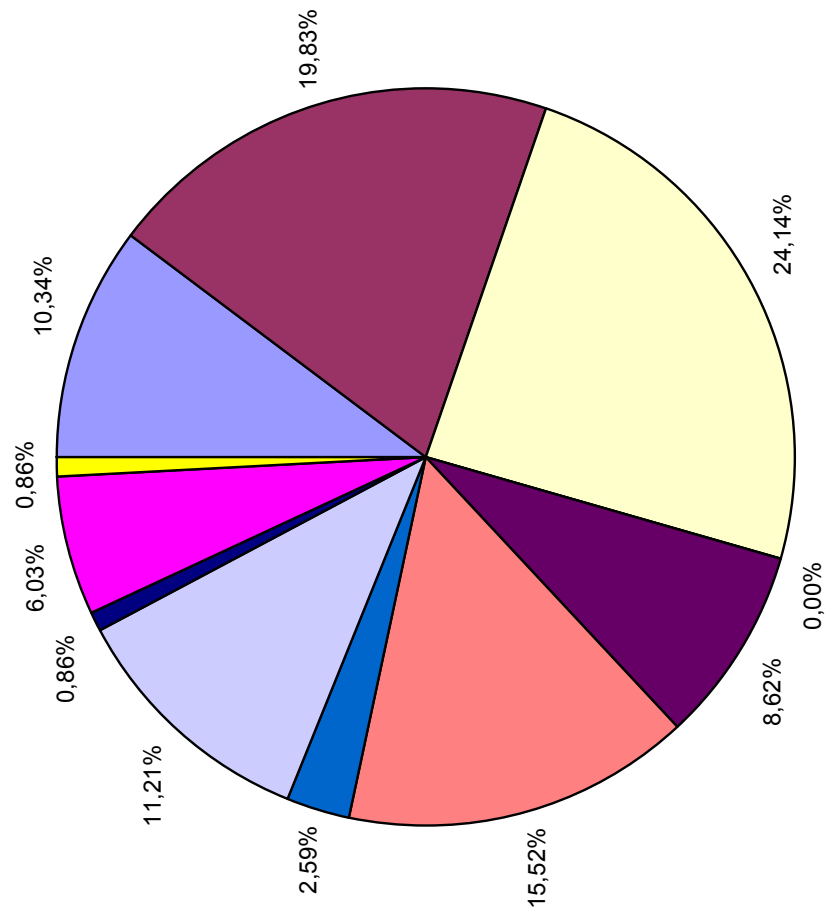
Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

7.4.14 Áreas elegidas por los alumnos de la universidad pública en %

Gráfico 22



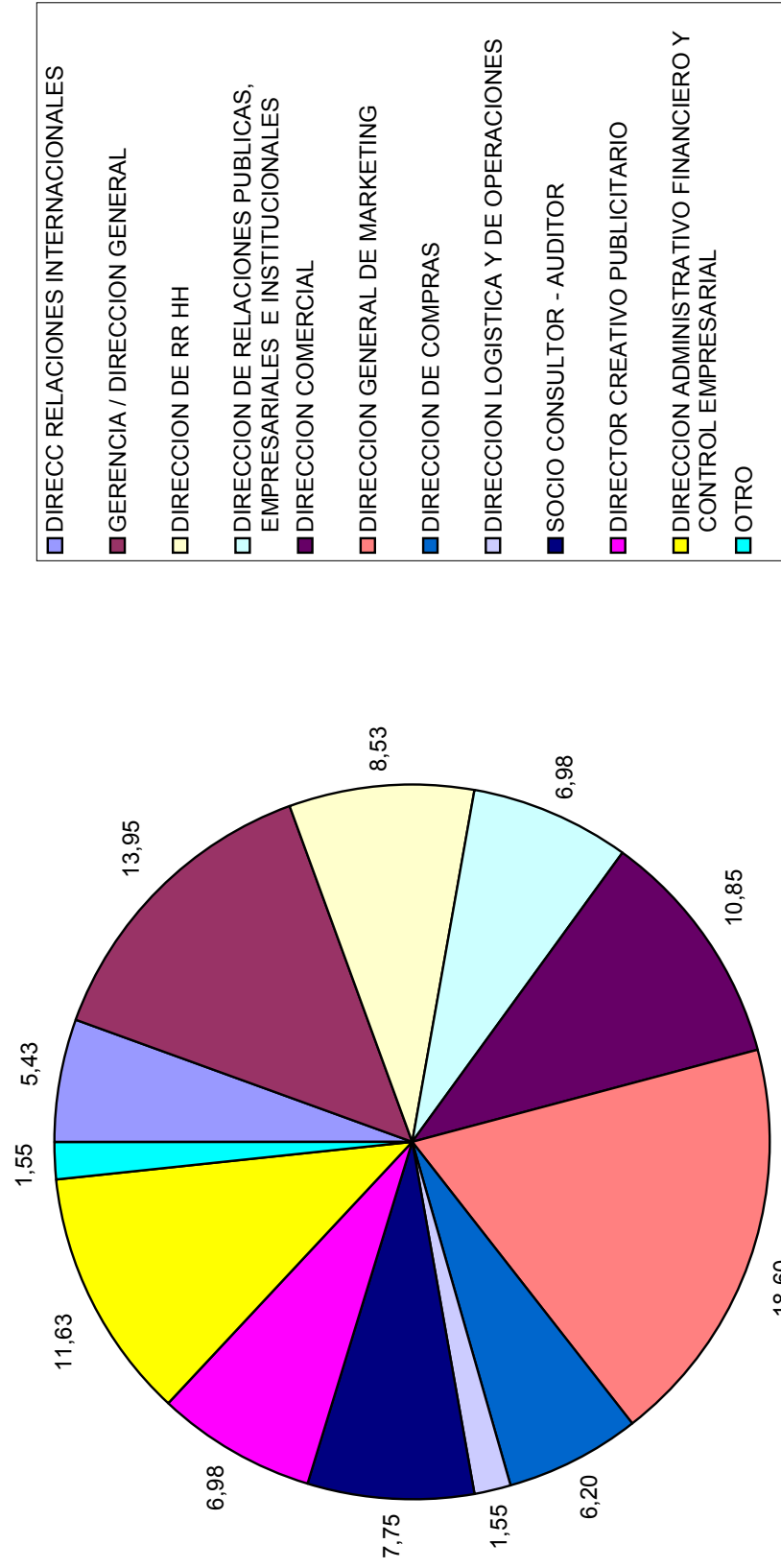
Fuente: Elaboración propia

7.4.15 Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la universidad pública Gráfico 23

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA, AUDITORIA Y ACTIVIDADES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES, TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	2	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	7	5,43
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	3	5	4	1	1	2	0	2	0	0	0	18	13,95
DIRECCION DE RR HH	3	0	3	0	1	1	0	1	2	0	0	11	8,53
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	6	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	9	6,98
DIRECCION COMERCIAL	2	1	3	0	1	2	1	4	0	0	0	14	10,85
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	9	0	5	1	0	3	3	3	0	0	0	24	18,60
DIRECCION DE COMPRAS	1	1	1	0	1	2	0	2	0	0	0	8	6,20
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1,55
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	5	2	1	0	2	0	0	0	0	0	10	7,75
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	5	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	9	6,98
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	1	6	4	1	0	2	0	0	1	0	0	15	11,63
OTRO	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1,55
TOTAL	32	22	27	4	4	16	4	16	4	0	0	129	
TOTAL %	24,81	17,05	20,93	3,10	3,10	12,40	3,10	12,40	3,10	0,00	0,00		

7.4.16 Cargos más deseados por las alumnas de universidad pública en %

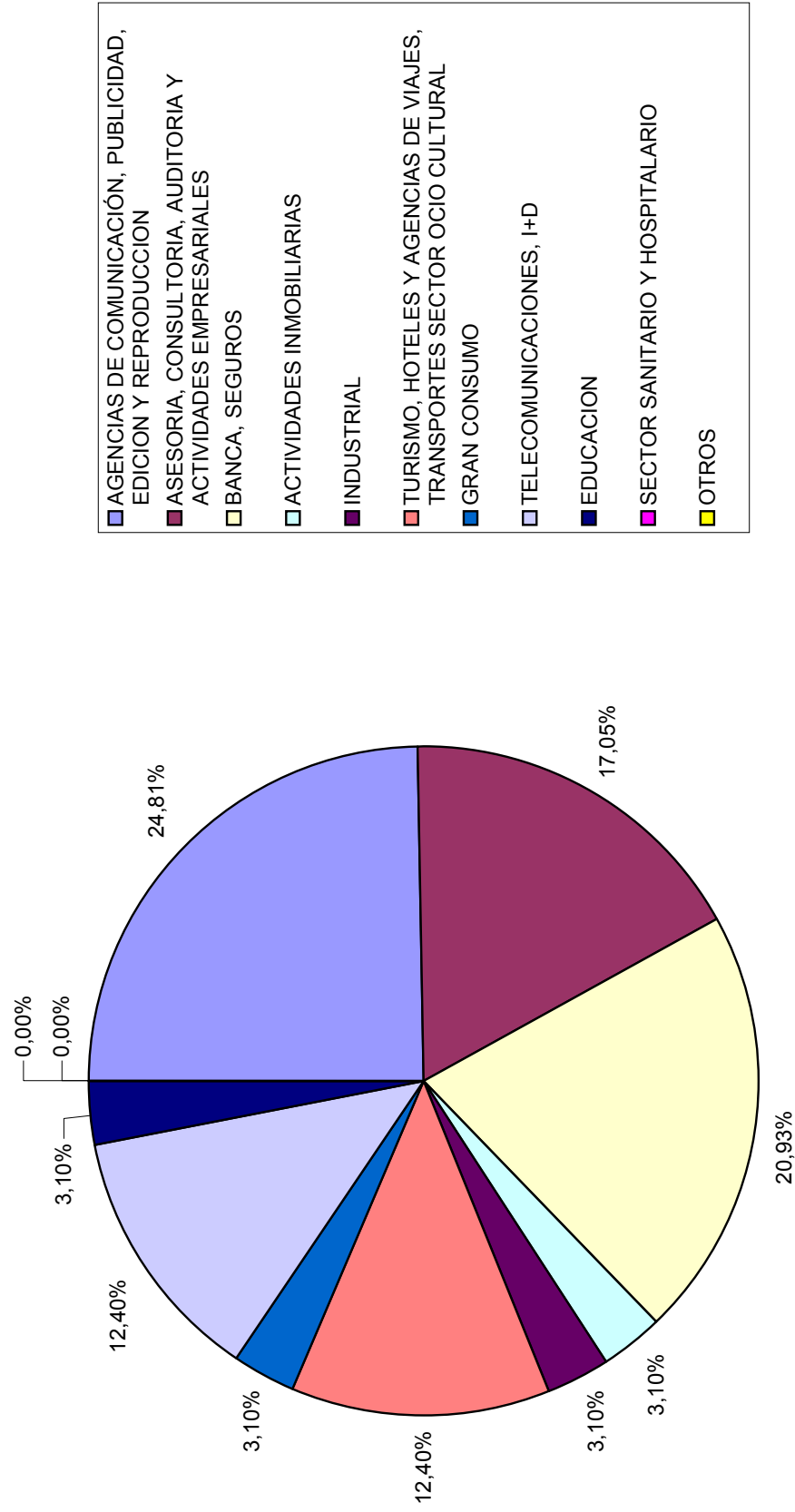
Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia

7.4.17 Áreas más deseadas por las alumnas de la universidad pública en %

Gráfico 25

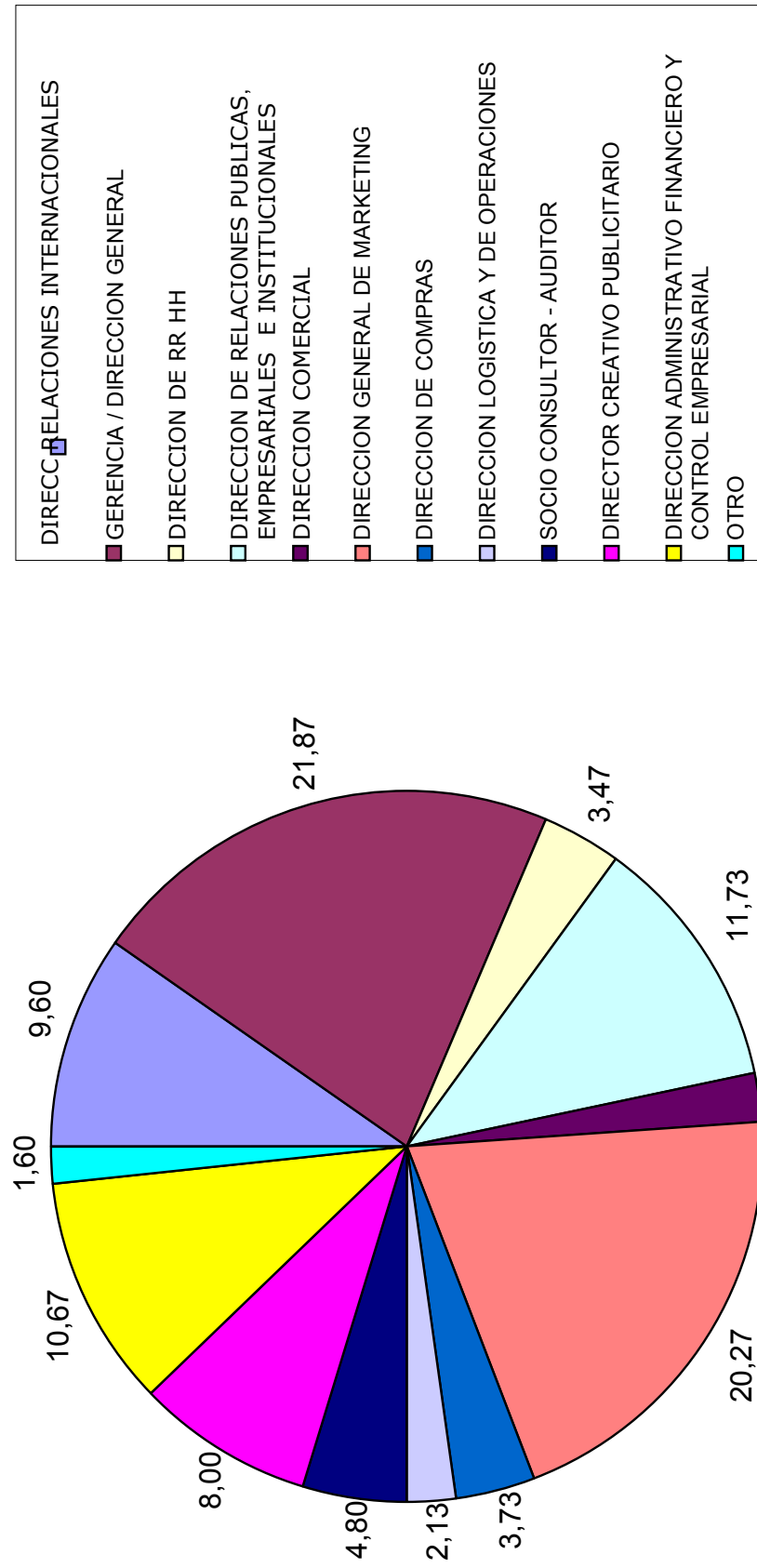


Fuente: Elaboración propia

7.4.18 Cargos y áreas más deseados por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto y por separado [Gráfico 26](#)

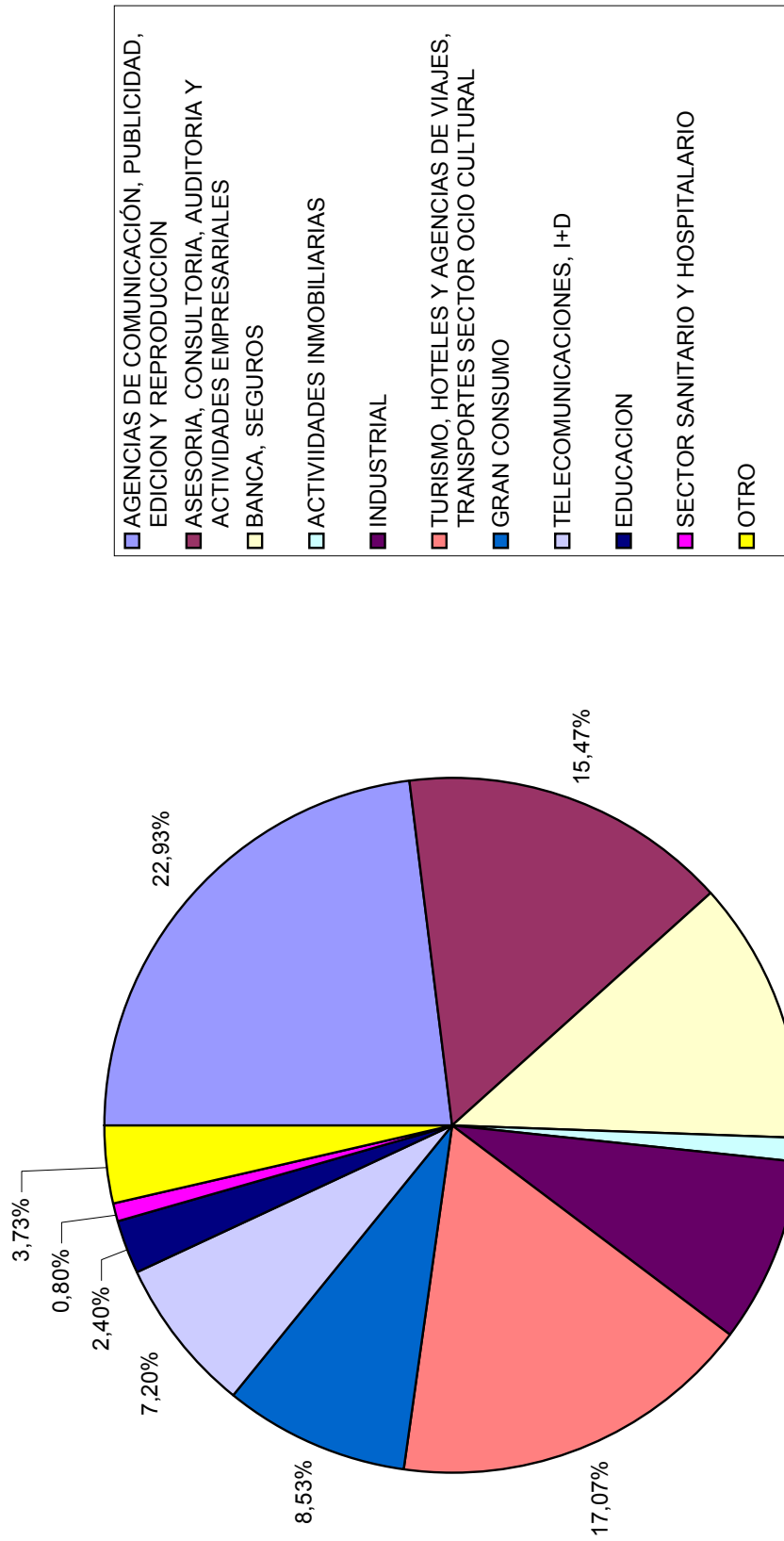
	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORÍA, CONSULTORÍA, AUDITORÍA Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y VIAJES, TRANSPORTES	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	11	5	3	1	3	10	2	0	0	1	0	36	9,60
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	4	12	15	1	12	15	9	7	0	1	6	82	21,87
DIRECCION DE RR HH	2	1	2	0	1	5	1	0	1	0	0	13	3,47
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	22	5	4	0	1	7	3	0	1	0	1	44	11,73
DIRECCION COMERCIAL	3	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	8	2,13
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	19	7	4	1	6	13	12	6	5	0	3	76	20,27
DIRECCION DE COMPRAS	3	1	1	1	1	3	2	2	0	0	0	14	3,73
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	0	1	0	2	3	1	1	0	0	0	8	2,13
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	10	3	0	0	2	0	1	1	0	1	18	4,80
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	20	0	0	0	0	4	0	5	1	0	0	30	8,00
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	1	15	12	0	3	1	1	5	0	1	1	40	10,67
OTRO	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	6	1,60
TOTAL	86	58	46	4	32	64	32	27	9	3	14	375	
TOTAL %	22,93	15,47	12,27	1,07	8,53	17,07	8,53	7,20	2,40	0,80	3,73		

7.4.19. Cargos más deseados por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto en% [Gráfico 27](#)



Fuente: Elaboración propia

7.4.20 Áreas elegidas por los alumnos/as de la escuela universitaria privada en conjunto en % [Gráfico 28](#)



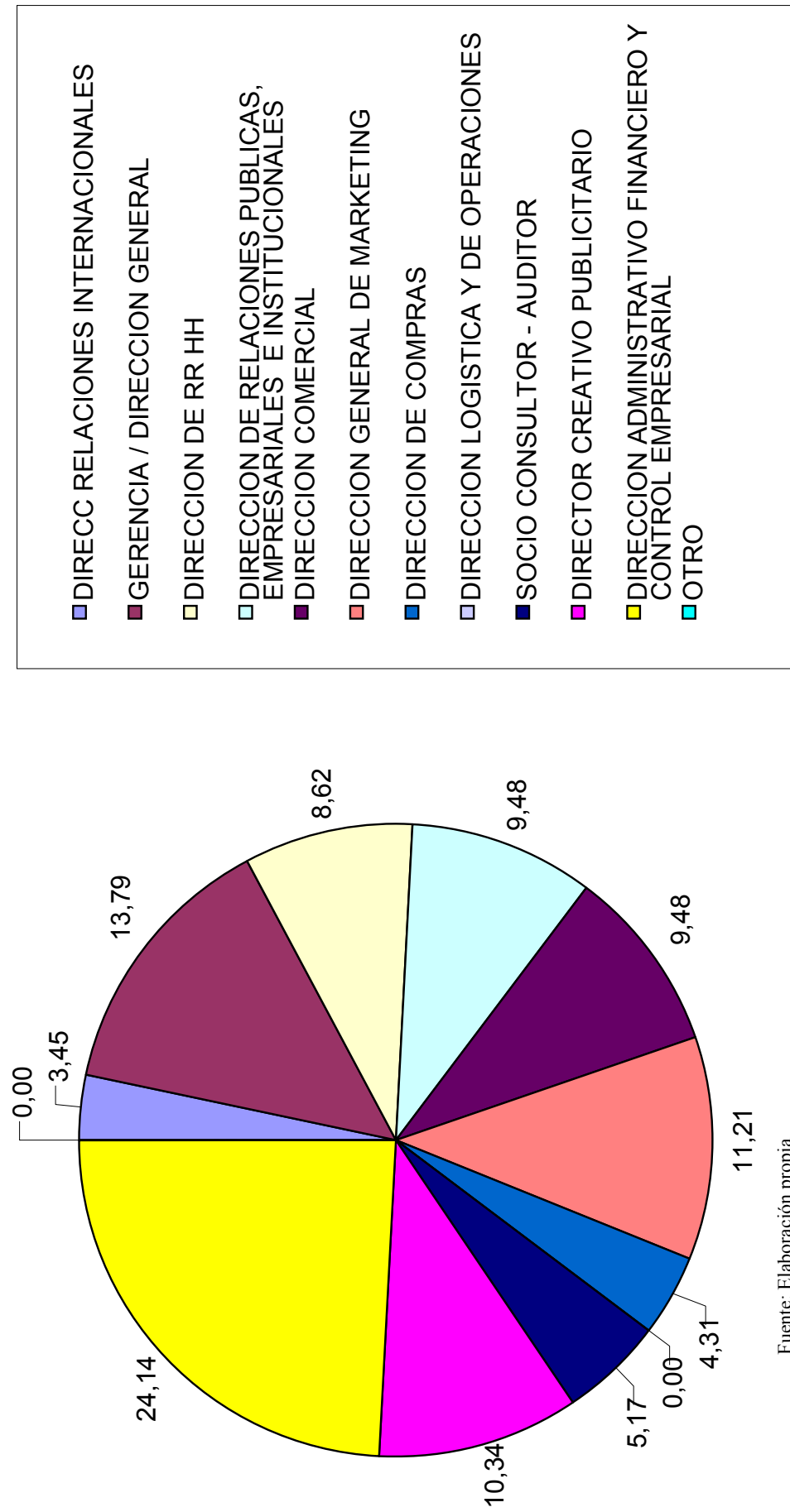
Fuente: Elaboración propia

7.4.21 Cargos y áreas más deseados por los alumnos de la escuela universitaria privada Gráfico 29

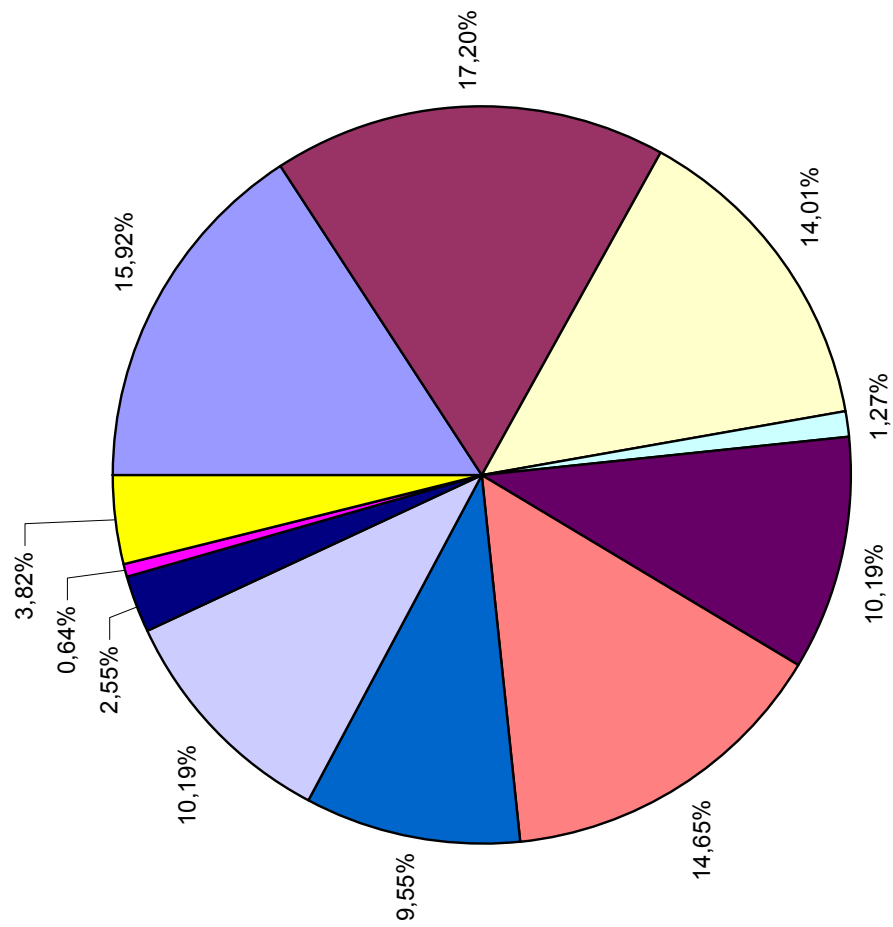
	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA, AUDITORIA Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y VIAJES, TRANSPORTES	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	3	0	1	0	1	2	1	0	0	1	0	9	5,73
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	4	9	8	1	7	10	6	5	0	0	2	52	33,12
DIRECCION DE RR HH	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	2,55
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	3	1	1	0	0	4	1	0	1	0	0	11	7,01
DIRECCION COMERCIAL	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	2,55
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	4	4	3	1	5	4	3	3	2	0	2	31	19,75
DIRECCION DE COMPRAS	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	3	1,91
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1,27
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	6	2	0	0	0	0	1	1	0	1	11	7,01
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	8	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	12	7,64
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	0	5	7	0	0	0	0	2	0	0	0	14	8,92
OTRO	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4	2,55
TOTAL	25	27	22	2	16	23	15	16	4	1	6	157	
TOTAL %	15,92	17,20	14,01	1,27	10,19	14,65	9,55	10,19	2,55	0,64	3,82		

Fuente: Elaboración propia

7.4.22 Cargos más deseados por los alumnos de la escuela universitaria privada en % **Gráfico 30**

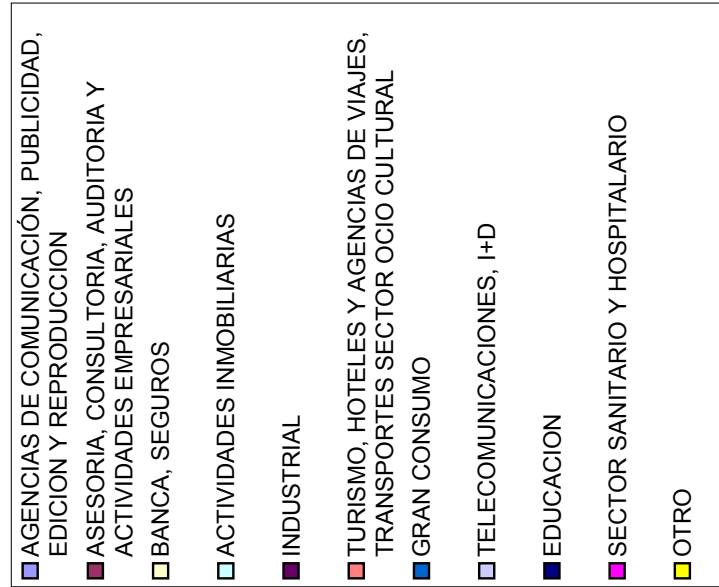


7.4.23 Áreas elegidas por los alumnos de la escuela universitaria privada en %



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31



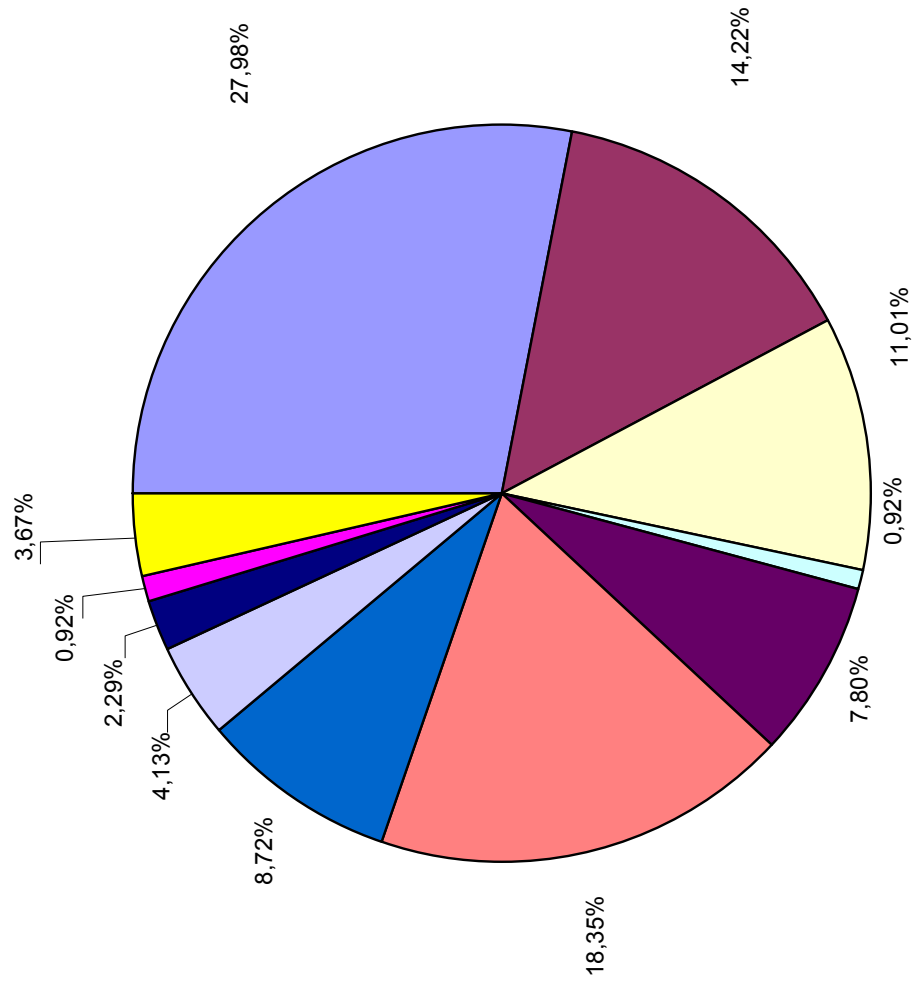
7.4.24 Cargos y áreas más deseados por las alumnas de la escuela universitaria privada

Gráfico 32

	AGENCIAS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD, EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN	ASESORIA, CONSULTORIA, AUDITORIA, ACTIVIDADES EMPRESARIALES	BANCA, SEGUROS	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	INDUSTRIAL	TURISMO, HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES, TRANSPORTES SECTOR OCIO CULTURAL	GRAN CONSUMO	TELECOMUNICACIONES, I+D	EDUCACION	SECTOR SANITARIO Y HOSPITALARIO	OTRO	TOTAL	TOTAL %
DIRECC RELACIONES INTERNACIONALES	8	5	2	1	2	8	1	0	0	0	0	27	12,39
GERENCIA / DIRECCION GENERAL	0	3	7	0	5	5	3	2	0	1	4	30	13,76
DIRECCION DE RR HH	1	0	2	0	1	3	1	0	1	0	0	9	4,13
DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS, EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	19	4	3	0	1	3	2	0	0	0	1	33	15,14
DIRECCION COMERCIAL	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	4	1,83
DIRECCION GENERAL DE MARKETING	15	3	1	0	1	9	9	3	3	0	1	45	20,64
DIRECCION DE COMPRAS	3	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	11	5,05
DIRECCION LOGISTICA Y DE OPERACIONES	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	0	6	2,75
SOCIO CONSULTOR - AUDITOR	0	4	1	0	0	2	0	0	0	0	0	7	3,21
DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO	12	0	0	0	0	4	0	1	1	0	0	18	8,26
DIRECCION ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTROL EMPRESARIAL	1	10	5	0	3	1	1	3	0	1	1	26	11,93
OTRO	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0,92
TOTAL	61	31	24	2	17	40	19	9	5	2	8	218	
TOTAL %	27,98	14,22	11,01	0,92	7,80	18,35	8,72	4,13	2,29	0,92	3,67		

Fuente: Elaboración propia

7.4.25. Áreas elegidas por las alumnas de la escuela universitaria privada en% Gráfico 33

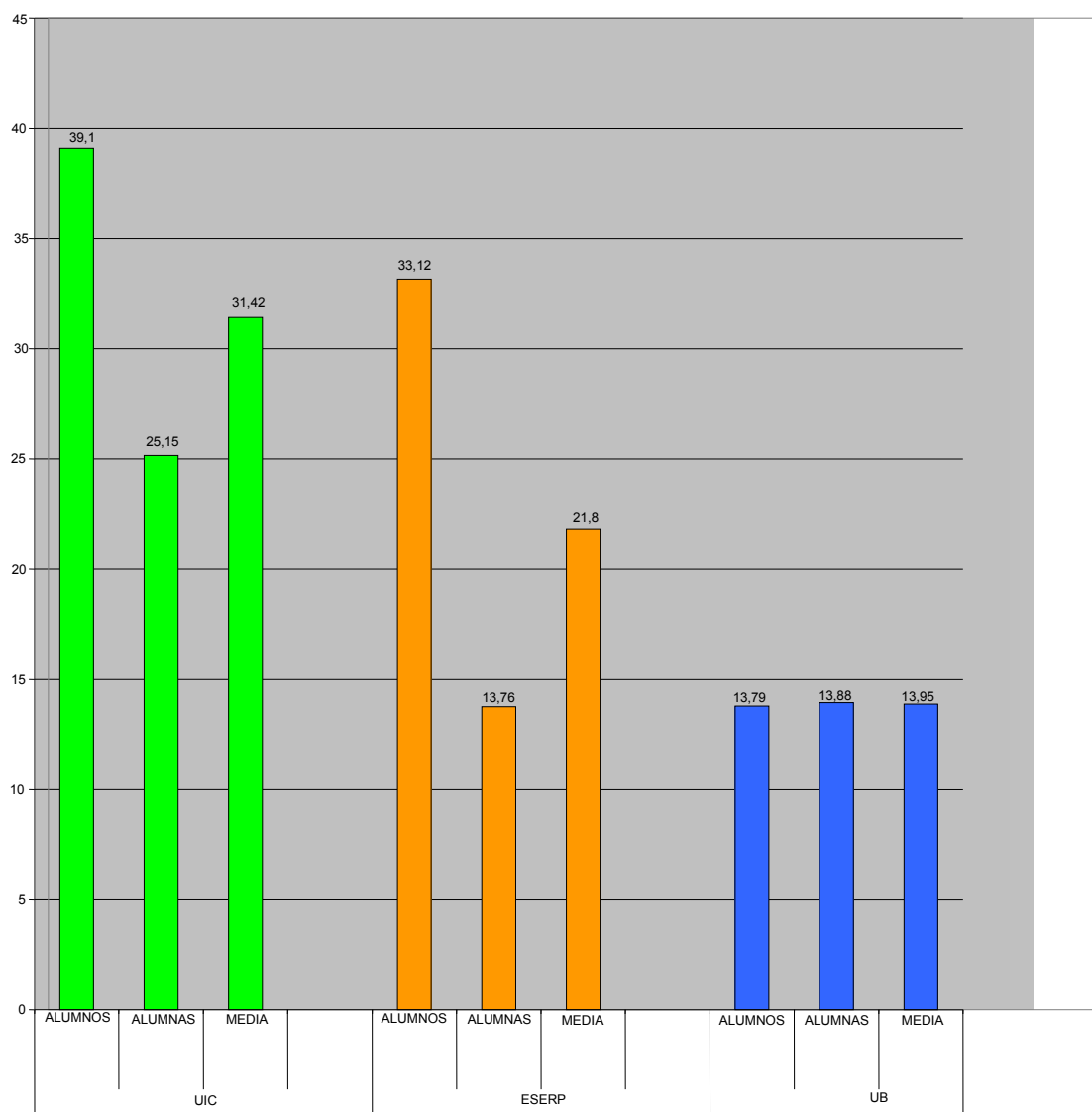


Fuente: Elaboración propia

7.4.26. Porcentaje de alumnos/as de cada centro respecto a los cargos más deseados Gráfico 34

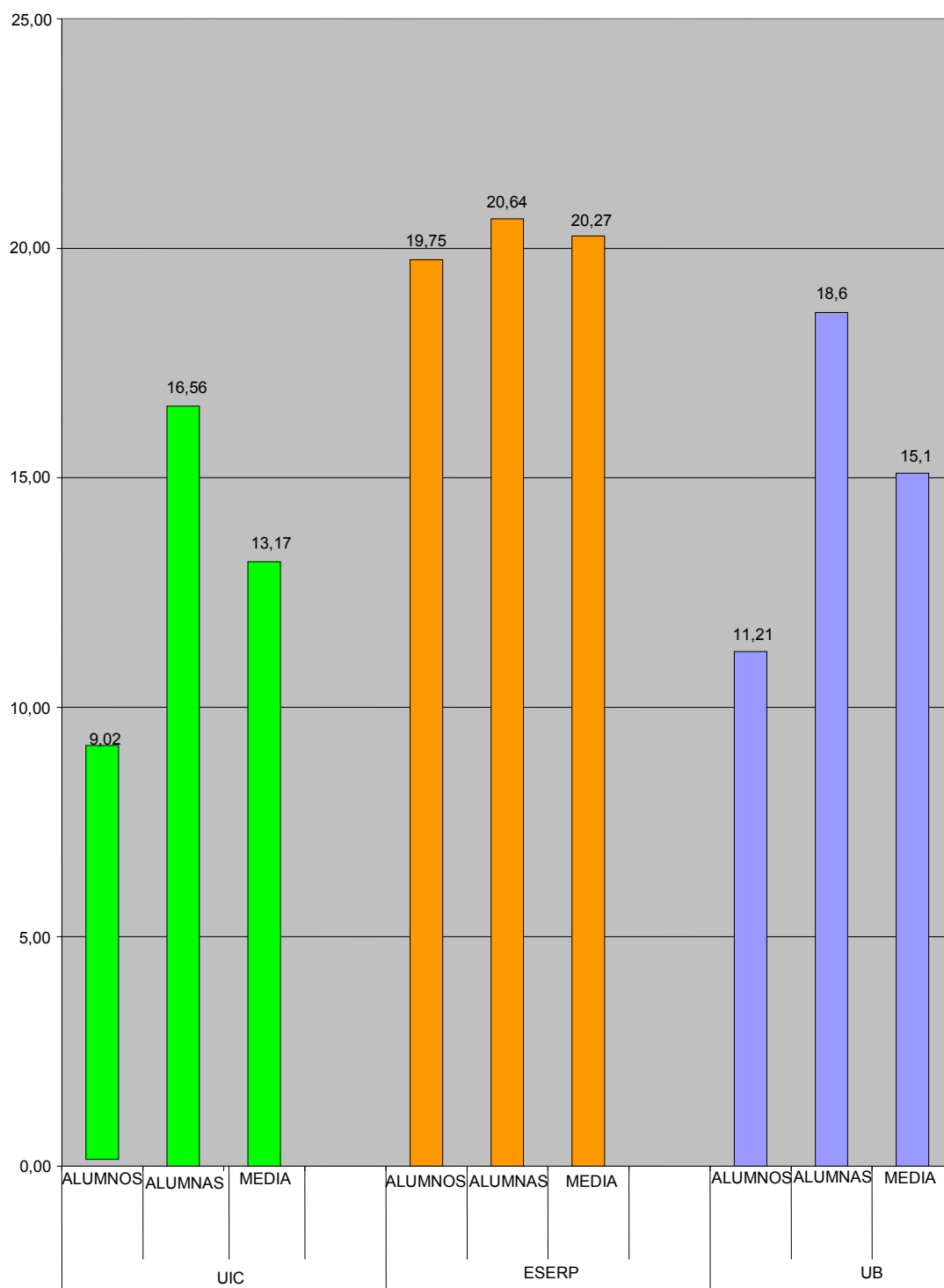
G6 % ALUMNOS POR CENTRO UNIVERSITARIO QUE HAN ESCOGIDO EL CARGO DE DIRECTOR COMERCIAL											
CENTROS UNIVERSITARIOS			UIC			ESERP			UB		
ALUNOS/AS	ALUMNOS	ALUMNAS	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA
PORCENTAJES	10,53	11,04	10,81			2,55	1,83	2,13	9,48	10,85	10,2
G8 % ALUMNOS POR CENTRO UNIVERSITARIO QUE HAN ESCOGIDO EL CARGO DE DIRECTOR RR HH											
CENTROS UNIVERSITARIOS			UIC			ESERP			UB		
ALUNOS/AS	ALUMNOS	ALUMNAS	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA
PORCENTAJES	4,51	4,29	4,39			2,55	4,13	3,47	8,62	8,53	8,37
G7 % ALUMNOS POR CENTRO UNIVERSITARIO QUE HAN ESCOGIDO EL CARGO DE DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO											
CENTROS UNIVERSITARIOS			UIC			ESERP			UB		
ALUNOS/AS	ALUMNOS	ALUMNAS	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA
PORCENTAJES	0,75	3,06	2,03			7,01	8,26	8	10,34	6,98	8,57
G9 % ALUMNOS POR CENTRO UNIVERSITARIO QUE HAN ESCOGIDO EL CARGO DE SOCIO CONSULTOR AUDITOR											
CENTROS UNIVERSITARIOS			UIC			ESERP			UB		
ALUNOS/AS	ALUMNOS	ALUMNAS	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA
PORCENTAJES	3,76	3,68	3,72			7,01	3,21	4,8	5,17	7,75	6,53
G10 % ALUMNOS POR CENTRO UNIVERSITARIO QUE HAN ESCOGIDO EL CARGO DE DIRECTOR DE COMPRAS											
CENTROS UNIVERSITARIOS			UIC			ESERP			UB		
ALUNOS/AS	ALUMNOS	ALUMNAS	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA
PORCENTAJES	0,75	4,91	3,04			1,91	5,05	3,73	4,31	6,2	5,31
G11 % ALUMNOS POR CENTRO UNIVERSITARIO QUE HAN ESCOGIDO EL CARGO DE DIRECTOR DE LOGISTICA											
CENTROS UNIVERSITARIOS			UIC			ESERP			UB		
ALUNOS/AS	ALUMNOS	ALUMNAS	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA	ALUMNOS	ALUMNAS	MEDIA
PORCENTAJES	8,27	1,23	4,39			1,27	2,75	2,13	0	1,55	0,82

7.4. 27 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR GENERAL **Gráfico 35**



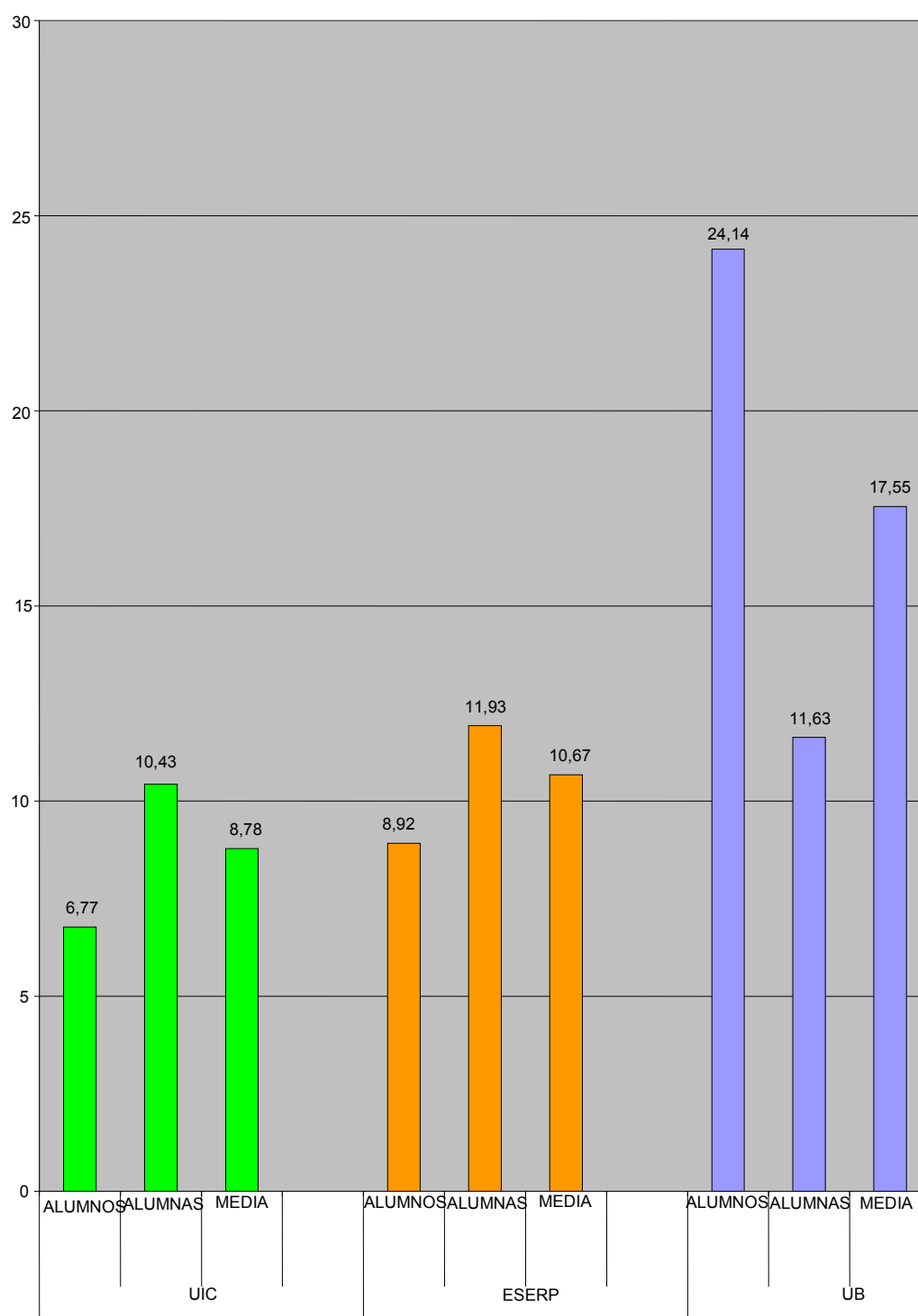
Fuente: Elaboración propia

**7.4.28 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO
EL CARGO DE DIRECTOR MARKETING [Gráfico 36](#)**



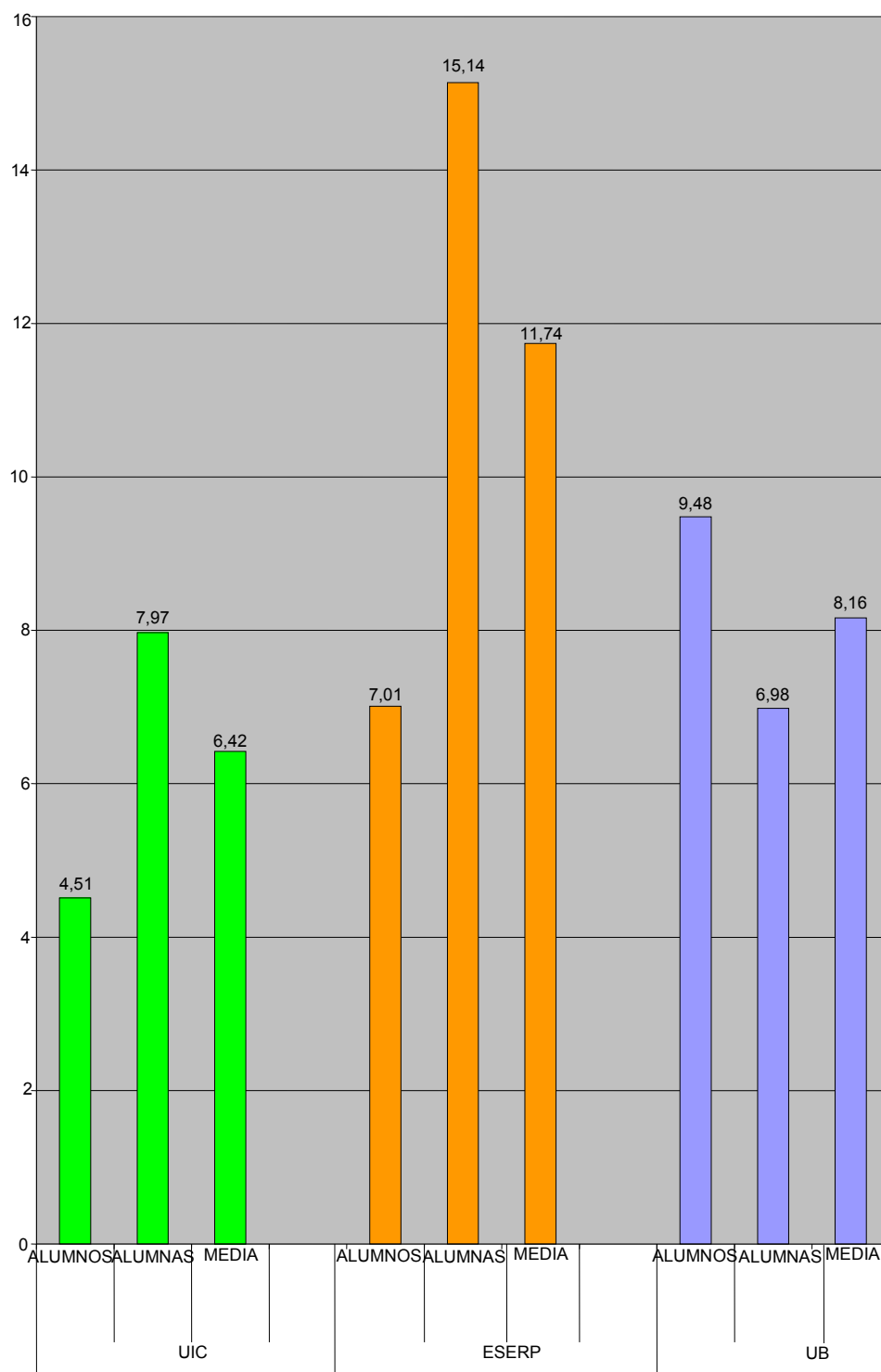
Fuente: Elaboración propia

7.4.29 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR FINANCIERO. [Gráfico 37](#)



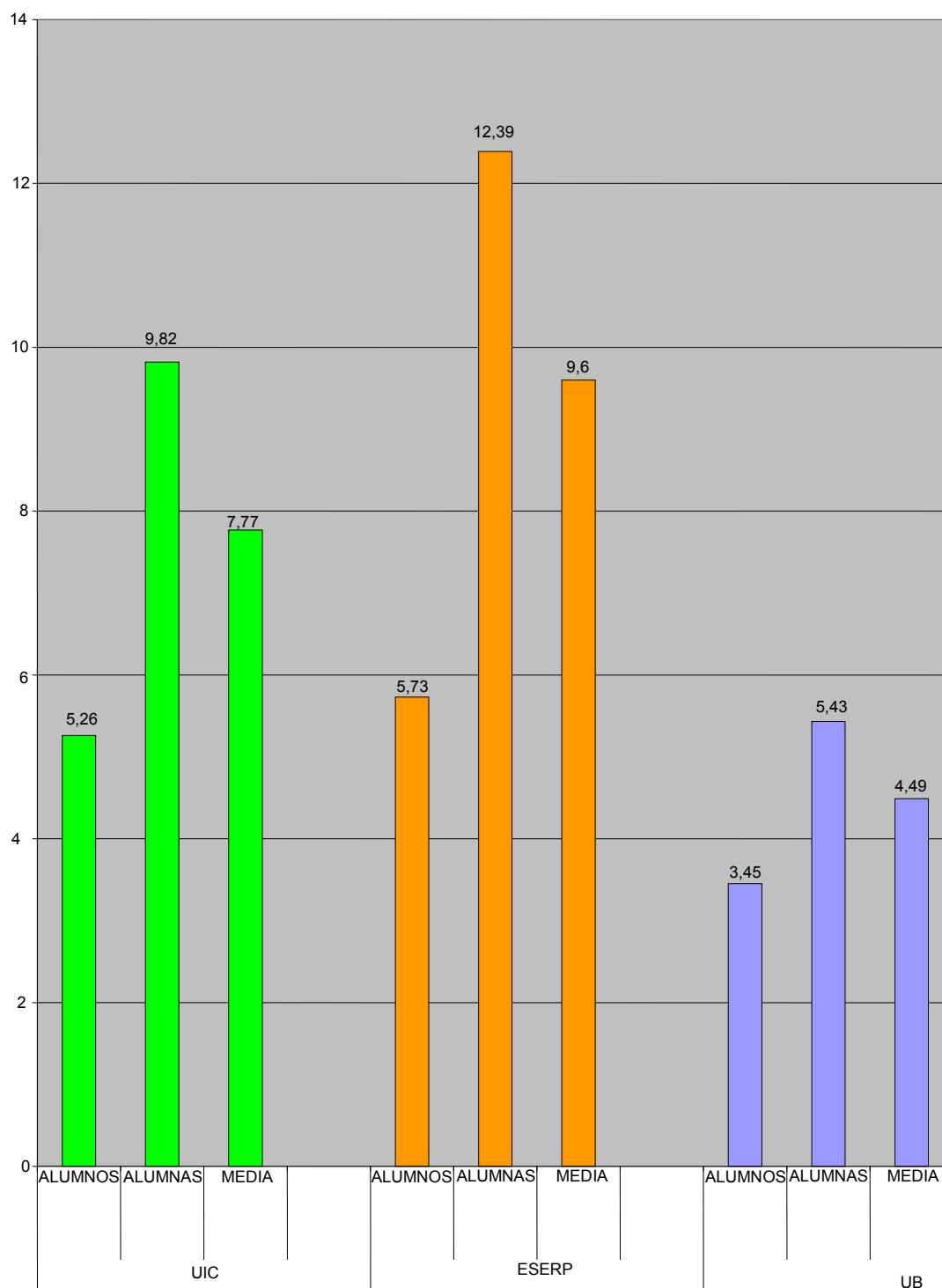
Fuente: Elaboración propia

7.4.30 PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE HA ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR DE RELACIONES PÚBLICAS. Gráfico 38



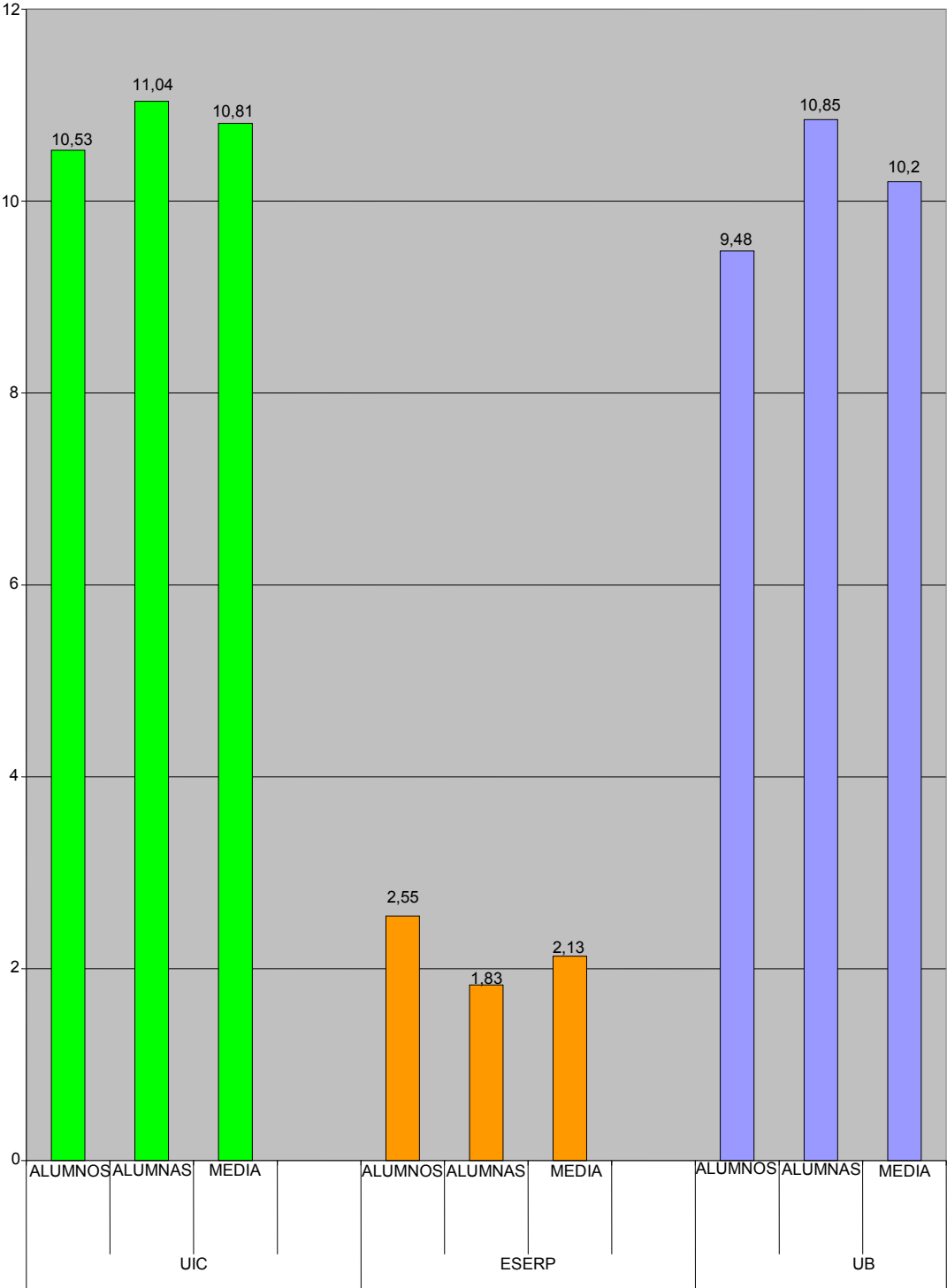
Fuente: Elaboración propia

7.4.31 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR
RELACIONES INTERNACIONALES **Gráfico 39**



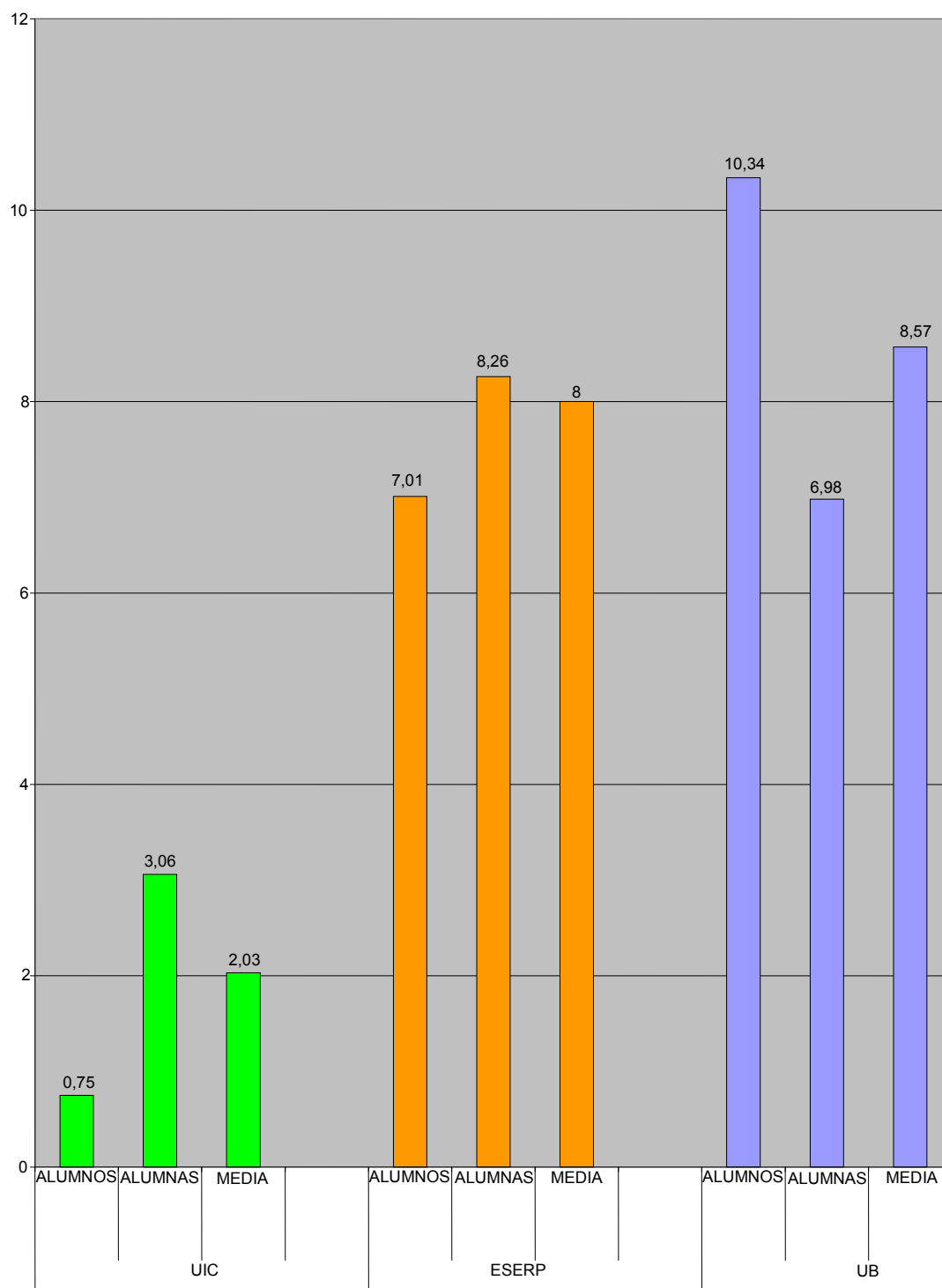
Fuente: Elaboración propia

7.4.32 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR COMERCIAL **Gráfico 40**



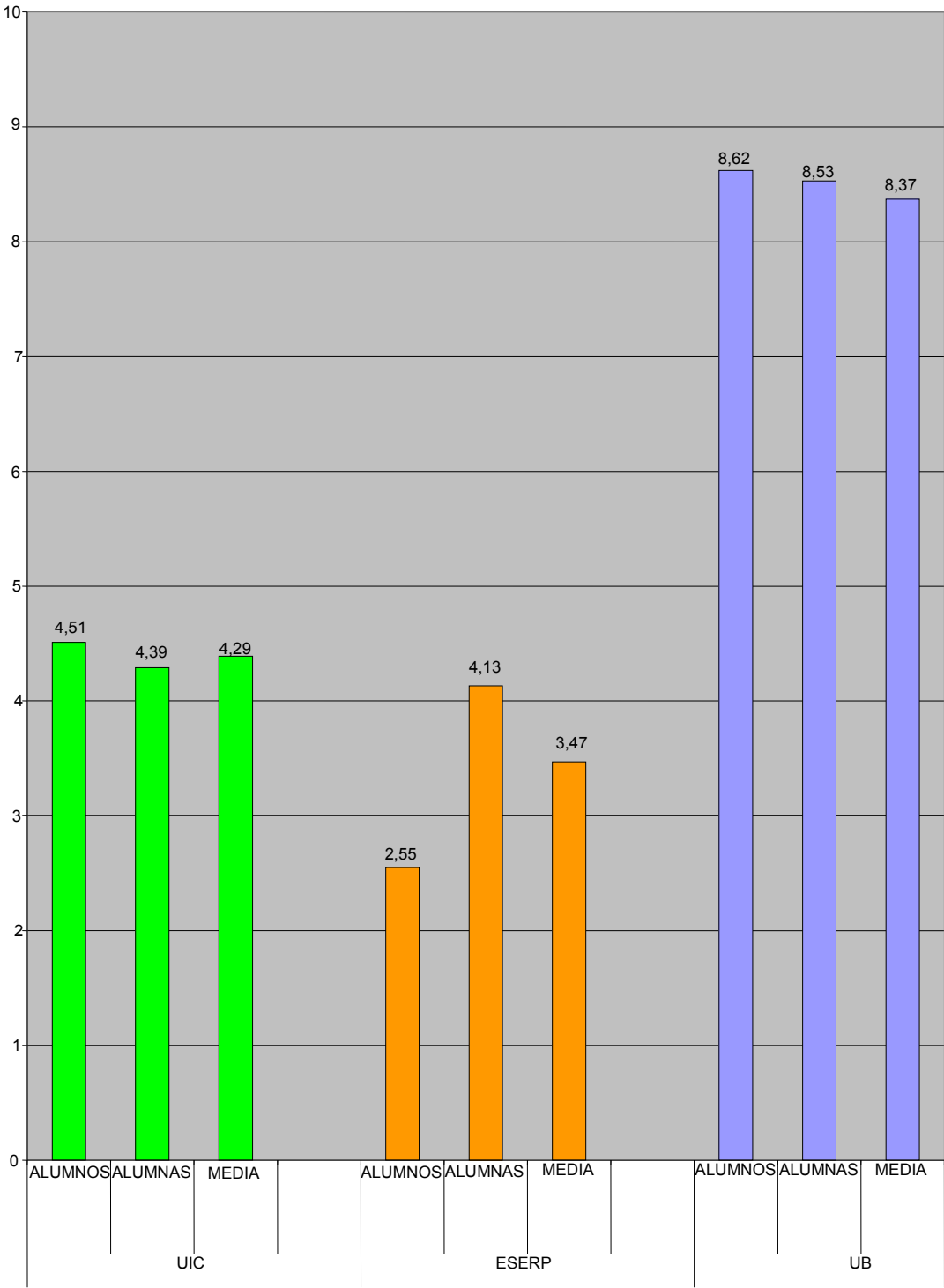
Fuente: Elaboración propia

7.4.33 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO **Gráfico 41**



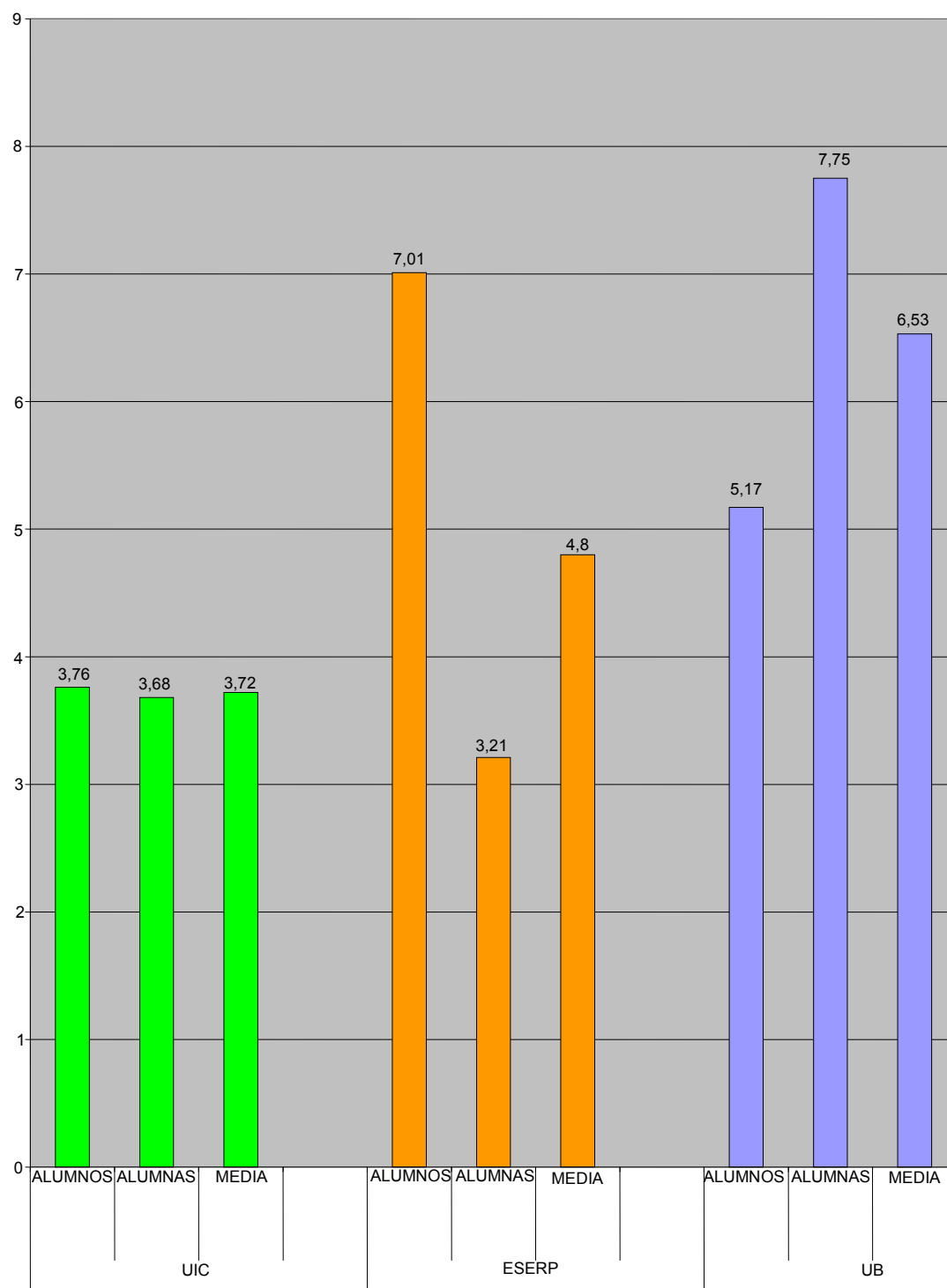
Fuente: Elaboración propia

7.4.34 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR RECURSOS HUMANOS Gráfico 42



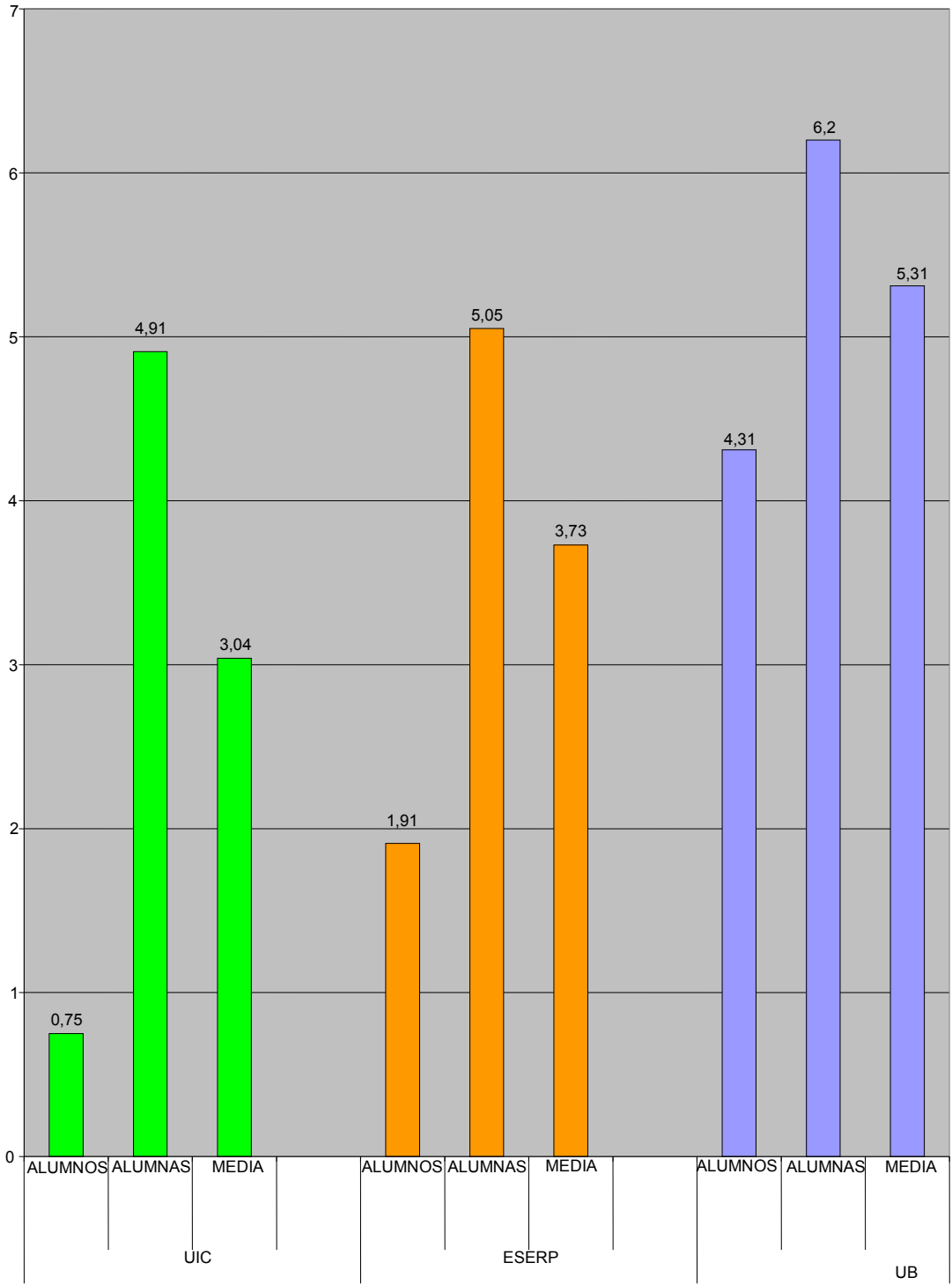
Fuente: Elaboración propia

7.4.35 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR SOCIO CONSULTOR AUDITOR **Gráfico 43**



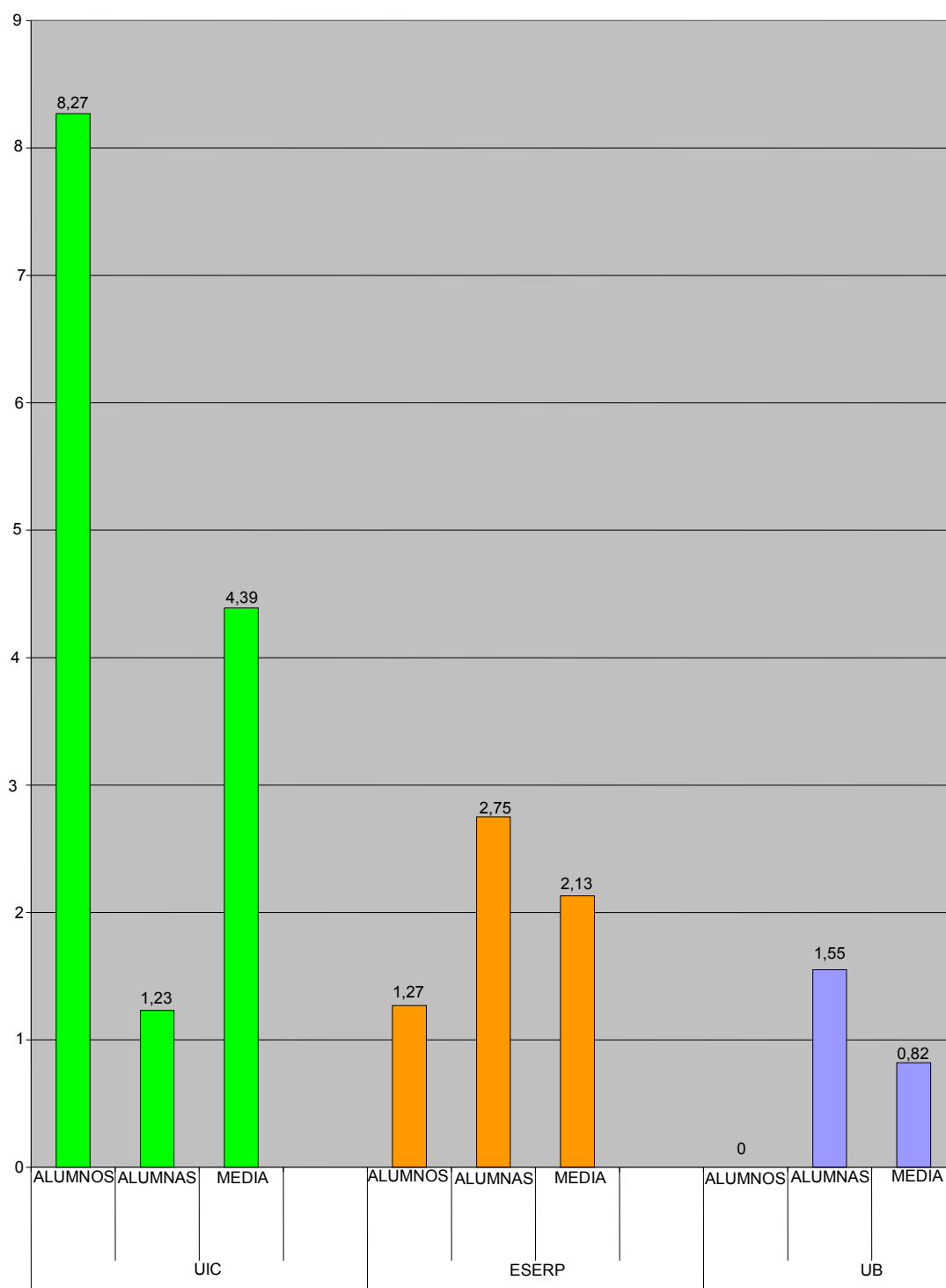
Fuente: Elaboración propia

7.4.36 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR DE COMPRAS **Gráfico 44**



Fuente: Elaboración propia

7.4.37 PORCENTAJE DE ALUMNOS DE LOS TRES CENTROS UNIV. QUE HAN ELEGIDO EL CARGO DE DIRECTOR DE LOGISTICA. **Gráfico 45**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, ESERP y la UIC de Barcelona coinciden no sólo en cuanto a los tres primeros sectores elegidos -asesoría, turismo, agencias de comunicación-, sino también en cuanto al orden del segundo sector preferido por sus alumnos, que es el sector de turismo y de hostelería. La UB coincide en cuanto a asesoría y a las agencia de comunicación, pero en el primer puesto tiene la Banca y no incluye el sector turismo.

7.4.38 Las once áreas más solicitadas y dentro de esas áreas los cargos más deseados por los Alumnos de cada uno de los centros universitarios.¹⁴⁸ **GRÁFICO 46**

Dirección de Relaciones Internacionales	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	2	2	11	15
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	5	3	5	13
Banca y Seguros	3	1	3	7
Actividades inmobiliarias	3	0	1	4
Industrial	1	0	3	4
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	2	3	10	
Gran consumo	3	0	2	5
Telecomunicaciones	0	2	0	2
Educación	4	0	0	4
Sector sanitario	0	0	1	1

¹⁴⁸ Fuente: Elaboración propia.

Dirección de recursos humanos	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	2	3	2	7
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	3	2	1	6
Banca y Seguros	1	6	15	22
Actividades inmobiliarias	2	0	0	2
Industrial	0	1	1	2
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	18	2	15	35
Gran consumo	7	0	9	16
Telecomunicaciones	2	4	7	13
Educación	2	1	0	3
Sector sanitario	3	1	1	5

Gerencia/ Dirección general	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	4	5	4	13
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	30	9	12	51
Banca y Seguros	14	8	15	37
Actividades inmobiliarias	3	1	1	5
Industrial	9	3	12	24
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	18	2	15	35
Gran consumo	7	0	9	16
Telecomunicaciones	2	4	7	13
Educación	2	1	0	3
Sector sanitario	3	1	1	5

Dirección de RR PP	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	3	7	22	30
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	4	2	5	11
Banca y Seguros	4	4	4	12
Actividades inmobiliarias	1	0	0	1
Industrial	2	1	1	4
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	4	4	7	15
Gran consumo	1	0	3	4
Telecomunicaciones	0	1	0	1
Educación	0	0	1	1
Sector sanitario	0	1	0	1

Dirección comercial	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	2	3	3	8
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	8	2	1	11
Banca y Seguros	4	6	1	11
Actividades inmobiliarias	4	0	0	4
Industrial	4	2	1	7
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	4	3	1	8
Gran consumo	3	1	1	5
Telecomunicaciones	1	6	0	7
Educación	0	0	0	0
Sector sanitario	1	2	0	3

Dirección General de Marketing	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	9	14	19	41
Asesoría, Consultoría, auditoría y actividades empresariales	10	0	7	17
Banca y Seguros	2	5	4	11
Actividades inmobiliarias	2	1	1	4
Industrial	2	0	6	8
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	8	7	13	28
Gran consumo	3	5	13	21
Telecomunicaciones	1	4	6	11
Educación	2	0	5	7
Sector sanitario	0	1	0	1

Dirección de Compras	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	1	1	3	5
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	1	2	1	4
Banca y Seguros	1	2	1	4
Actividades inmobiliarias	1	0	1	2
Industrial	2	1	1	4
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	2	4	3	9
Gran consumo	1	0	2	3
Telecomunicaciones	0	2	2	4
Educación	0	0	0	0
Sector sanitario	0	1	0	0

Dirección de Logística		UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación		0	0	0	0
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales		3	1	0	4
Banca y Seguros	2	1	1		4
Actividades inmobiliarias	0	0	0		0
Industrial	3	0	2		4
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	2	0	3		5
Gran consumo	1	0	1		2
Telecomunicaciones	1	0	1		2
Educación	0	0	0		0
Sector sanitario	0	0	0		0

Socio consultor auditor		UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación		1	0	0	1
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales		5	6	10	21
Banca y Seguros	2	3	3		8
Actividades inmobiliarias	1	1	0		2
Industrial	0	1	0		1
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	2	2	2		6
Gran consumo	0	0	0		0
Telecomunicaciones	0	3	1		4
Educación	0	0	1		1
Sector sanitario	0	0	0		0

Director creativo publicitario	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	3	8	20	31
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	1	2	0	3
Banca y Seguros	0	2	0	2
Actividades inmobiliarias	0	0	0	0
Industrial	0	1	0	1
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	2	2	4	
Gran consumo	0	1	0	1
Telecomunicaciones	0	4	5	9
Educación	0	0	1	1
Sector sanitario	0	1	0	1

Director administrativo financiero	UIC	UB	ESERP	TOTAL
Agencias de comunicación	1	1	1	3
Asesoría, Consultoría, auditoría y act. empresariales	8	16	15	39
Banca y Seguros	7	16	12	35
Actividades inmobiliarias	2	1	0	3
Industrial	2	4	3	9
Turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes, sector ocio-cultural	3	3	1	7
Gran consumo	0	0	1	1
Telecomunicaciones	0	1	5	6
Educación	0	1	0	1
Sector sanitario	1	0	1	2

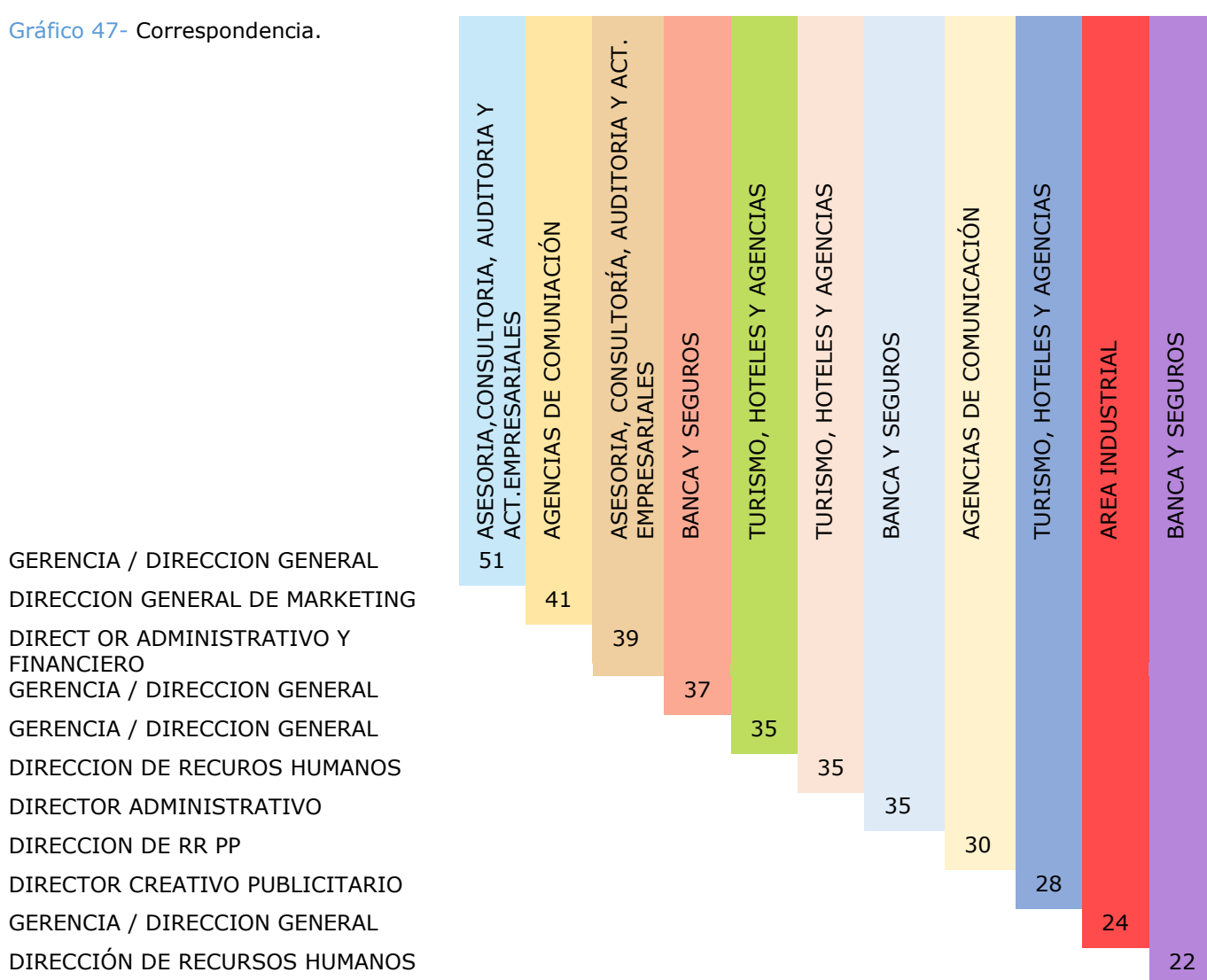
7.4.39 Correspondencia entre los once puestos más deseados y las diez áreas de trabajo más solicitadas.

Según esto, los 11 cargos más deseados dentro de las correspondientes áreas son los siguientes:

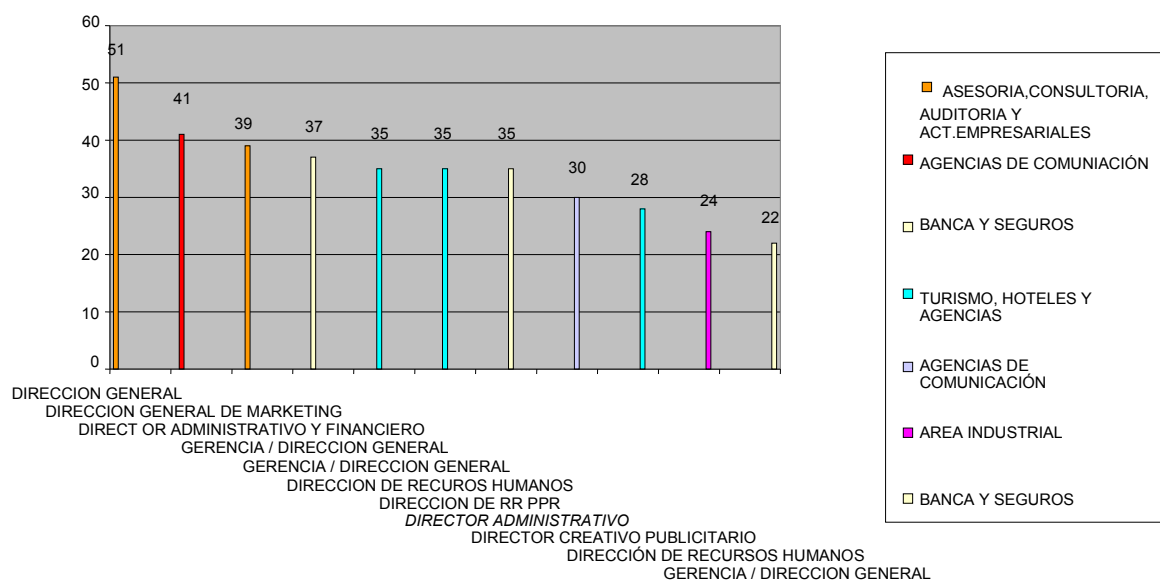
- 1º Gerencia en el área de Asesoría, consultoría, auditoría y Empresariales, con 51 puntos.
- 2º Dirección General de Marketing en el área de agencias de comunicación, con 41 puntos.
- 3º Director administrativo y financiero en el área de Asesoría, consultoría, auditoría y actividades empresariales con 39 puntos.
- 4º Gerencia en el área de la Banca y Seguros con 37 puntos.
- 5º (Ex equo) Gerencia en el área de turismo, hoteles, agencias de viajes, transportes y sector ocio-cultural con 35 puntos.
- 6º (Ex equo) Dirección de Recursos Humanos en el área de turismo, hoteles, agencias de viajes, transportes y sector ocio-cultural con 35 puntos.
- 7º(Ex equo) Director administrativo, financiero y de control empresarial en el área de la Banca y Seguros, con 35 puntos.
- 8º Dirección de Relaciones Públicas en el área de Agencias de comunicación, con 30 puntos.
- 9º Dirección General de Marketing en el área del turismo, hoteles y agencias de viajes, transportes y sector ocio-cultural, con 28 puntos.
- 10º Gerencia en el área industrial, con 24 puntos.
- 11º Dirección de Recursos Humanos en el área de la Banca y Seguros, con 22 puntos.

El cargo de gerencia, aparece, por tanto, 4 veces; el de director de recursos humanos, 2 veces; el de director administrativo, 2 veces; el de director general de marketing, 2 veces, y el de director de relaciones públicas, 1 vez. Hay, por consiguiente, 6 cargos que no se encuentran entre todos los 11 cargos más deseados, y estos seis cargos son: director de relaciones Internacionales, director comercial, director de compras, director de logística, socio consultor-auditor y director administrativo financiero

Gráfico 47- Correspondencia.



7.4.40 Gráfico 48 -Cargos más deseados por los alumnos según áreas



Fuente: Elaboración propia

7. 4. 41 Nivel de conocimiento del idioma inglés por centros universitarios según alumnos o alumnas

A) UIC - alumnas

Nivel alto: el 37,93 %

Nivel medio: el 58,62%

Nivel bajo o nulo: el 5,45%

Fuente: Elaboración propia

UIC - alumnos

Nivel alto :el 19,64%

Nivel medio :el 79,76%

Nivel bajo o nulo :el 3,57

B) UB - alumnas

Nivel alto :el 30,77%

Nivel medio :el 50,77%

Nivel bajo o nulo :el 18,46%

UB - alumnos

Nivel alto :el 23,08%

Nivel medio :el 55,77%

Nivel bajo o nulo :el 21,15%

C) ESERP - alumnas

Nivel alto :el 48,77%

Nivel medio :el 39,50%

Nivel bajo o nulo :el 11,73%

ESERP - alumnos

Nivel alto :el 38,84%

Nivel medio :el 47,11%

Nivel bajo o nulo :el 14,04

Del análisis de estos datos se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- a) Las alumnas tienen un nivel más alto de inglés que los alumnos. Esto vale para los tres centros universitarios,
- b) El porcentaje de alumnos/as que tienen un nivel medio de inglés es más elevado que el de alumnos/as con nivel alto;
- c) Hay un porcentaje elevado de alumnos que tienen un nivel bajo o nulo de inglés;
- d) Comparativamente, el centro que tiene un nivel más bajo es la UB;
- e) La UIC, aunque el porcentaje de los alumnos/as que tienen un nivel alto de inglés está por debajo de ESERP, sin embargo, en cuanto a nivel medio, está por encima, y, sobre todo, la proporción de alumnos con conocimientos bajos o nulos es menor que la de ESERP.

7.4.42 Conocimientos de otros idiomas, en concreto del francés, alemán e italiano

CLASIFICADOS ÚNICAMENTE POR CENTROS UNIVERSITARIOS, SIN DISTINGUIR ENTRE ALUMNOS Y ALUMNAS.

A) UIC - alumnas/os

a) francés

Total: : el 14,91%

De este 14,91%

Nivel alto : el 23,52%

Nivel medio : el 76,48%

b) alemán

Total : el 6,14

De este 6,14%

Nivel alto : el 50,00%

Nivel medio : el 50,00%

c) italiano

Total : el 7,89%

De este 7,79%

Nivel alto : el 33,33%

Nivel medio : el 66,66%

B) UB - alumnas/os

a) francés

Total: : el 18,80%

De este 18,80%

Nivel alto : el 18,28%

Nivel medio : el 81,82%

b) alemán

Total : el 0,85%

De este 0,85%

Nivel alto : el 100%

Nivel medio : el 00,00%

c) italiano

Total : el 6,84%

De este 6,84%

Nivel alto : el 00,00%

Nivel medio : el 100%

C) ESERP - alumnas/os

a) francés

Total: : el 17,75%

De este 17,75%

Nivel alto : el 47,50%

Nivel medio : el 52,50%

b) alemán

Total : 8,13%

De este 8,13%

Nivel alto :el 54,55%

Nivel medio :el 45,55%

c) italiano

Total : 5,30%

De este 5,30%

Nivel alto :el 61,54%

Nivel medio :el 38,46%

En los casos en los que el alumno duda entre un nivel u otro, nos hemos inclinado por el nivel inferior. Aunque se ha guardado el anonimato, sin embargo alguno de los encuestados ha indicado indirectamente que era extranjero, al poner como idioma materno algún idioma extranjero, que no era el inglés. En estos casos de alumnos cuyo idioma materno es el inglés, el nivel de inglés es, en general, más elevado que el de los españoles. No hemos tenido en cuenta otros idiomas, pues, en primer lugar, no eran muy frecuentes y, además, no hemos podido constatar que no se tratara de idiomas maternos de alumnos extranjeros.

7.4.43 Porcentaje de alumnos y alumnas que están trabajando o han ocupado un puesto de trabajo recientemente.

A) UIC

Alumnas: 39,65%

Alumnos: 42,86%

B) UB

Alumnas: 87,69%

Alumnos: 78,85%

C) ESERP

Alumnas: 71,07%

Alumnos: 73,46%

En este punto solamente se ha tenido en cuenta la experiencia laboral, sin examinar si el trabajo desarrollado se encuadraba dentro del campo de los cargos solicitados, pues normalmente este no es el caso, dadas las circunstancias especiales en que se encuentran la mayoría de los alumnos. En cuanto a los centros universitarios, se ve cómo el porcentaje más elevado se encuentra entre los alumnos/as de la UB, mientras que este porcentaje desciende considerablemente entre los alumnos/as de la UIC.

CAPITULO VIII. INVESTIGACIÓN SOBRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESAS EN LOS DISTINTOS CARGOS DE RESPONSABILIDAD.

8.1 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de Director General

Estudios	<p>a) ADE y Comunicación.</p> <p>b) Formación superior, se valora postgrado.</p> <p>c) ADE, Económicas o diplomatura en Empresariales, valorable máster MBA y gestión comercial.</p> <p>d) Formación Superior, se valora postgrado.</p> <p>e) Económicas, Empresariales, ADE, deseable postgrado generalista.</p> <p>f) Económicas.</p> <p>g) LADE, Económicas o Ingeniero industrial. Se valorará postgrado MBA o similar.</p>
Experiencia	<p>a) 6 años como mínimo capacidad de gestión, trabajo en equipo, Iniciativa, flexibilidad, honestidad</p> <p>b) + de 5 años, liderazgo, habilidad relacional, negociador</p> <p>c) + de 5 años</p> <p>d) 10 años mínimo.</p> <p>e) + de 5 años, líder, capacidad relacional, capacidad de negociación</p> <p>f) mínimo 5 años en dirección de equipo, comunicativo, interrelacionar, planificador.</p> <p>g) + de 5 años, experiencia en apertura de mercados nacionales e internacionales, experiencia en desarrollo de empresas de fabricación</p>

h) + de 5 años, habilidades de comunicación y negociación, flexible, empático y generador de confianza

i) Larga experiencia

j) Larga experiencia, capacidad de negociación, liderazgo, habilidades de comunicación y reestructuración de empresas

Idiomas

a) Inglés elevado

b) Inglés y se valora otro idioma

c) inglés y francés. Se valoran alemán y árabe

d) inglés y alemán

e) Francés.

8.2. Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de marketing

Estudios

- a) Formación superior + especialidad
- b) Formación superior + postgrado o máster en área de marketing
- c) Económicas o Empresariales, Derecho, ADE + máster en marketing
- d) Licenciado en ADE o Marketing + master en marketing
- e) Formación. Superior
- f) Formación. Superior + conocimientos de banca y seguros
- g) Turismo, Empresariales, Marketing con MBA
- h) Formación superior con postgrado MBA o similar
- i) ADE + postgrado MBA o similar, CRM
- j) Formación. Superior + postgrado en marketing

Experiencia

- a) + de 5 años, flexible, proactivo
- b) + de 5 años.
- d) + de 5 años.
- e) + de 5 años, experiencia en creación de equipos
- f) + de 7 años, gestión de equipos, CRM, SEO, comercialización
- g) experiencia probadas, también en gestión de equipos y en desarrollo de proyectos
- h) + de 5 años, iniciativa y flexibilidad
- i) + de 5 años, comprometido y flexible

Idiomas	a) inglés, deseables otros idiomas.
	b) inglés y francés
	c) inglés perfecto
	e) inglés

8.3 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de Director Financiero

Estudios	a) ADE + máster en dirección financiera
	b) ADE + máster en gestión administrativa y financiera, Informática.
	c) Formación superior
	d) Económicas + gestión de RRHH
	e) Ciencias Empresariales
	f) Derecho, Económicas.
	g) ADE
	h) ADE, conocimientos fiscales....
	i) ADE + MBA o máster
	j) ADE, Empresariales o Económicas.
Experiencia	a) + de 5 años, gestión de equipos
	b) + de 5 años, organización, liderazgo, disponibilidad para viajar al extranjero.
	c) + de 5 años, dinámico y visión de futuro,
	d) + de 5 años, experiencia en A3CON

e) + de cinco años, líder de equipos humanos.

f) mínimo 5 años.

Idiomas

a) perfecto inglés.

b) perfecto inglés y alemán

c) francés y/o inglés

d) valorables el inglés y el francés

g) inglés medio

8.4 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de comunicación

Estudios

a) ADE, Económicas o similar + postgrado en marketing

b) ADE + MBA o similar

c) Formación superior, valorable postgrado

d) ADE + postgrado

e) Formación. Superior + postgrado MBA o marketing

f) ADE o Económicas + más postgrado, MBA, Marketing

g) Formación, Superior + postgrado, informática, capacidad de interlocución.

h) Derecho, Ciencias de la Información, Económicas, Sociología

i) Formación Superior

Experiencia

- a) 3 a 5 años, Office, proactivo, dotes de comunicación, capacidad para tomar decisiones, buena presencia,
- b) + de 5 años, organización y dirección de equipos
- c) + de 3 años, líder
- d) + de 5 años, informática, disponibilidad para viajar
- e) + de 5 años, conocimientos CRM
- f) + de 5 años y gestión de equipos
- g) + de 5 años, planificación, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo
- h) +a de cinco años, líder, iniciativa
- i) + de 5 años

8.5 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de relaciones públicas, empresariales e institucionales

- a) Licenciatura en publicidad, Relaciones Públicas o Periodismo
- b) Formación superior + postgrado en relaciones públicas o comerciales
- c) Formación. Superior
- d) Hostelería y turismo
- e) Ingeniería técnica, conocimientos de marketing, técnicos y financieros
- f) Derecho, Relaciones Laborales o ADE
- g) Ciencias empresariales
- h) Diplomado Turismo

Experiencia

- a) + de 5 años en el ámbito de la comunicación nacional e internacional, liderazgo, cualidades de comunicación y trabajo en equipo.
- b) + de 5 años, liderazgo, planificación, empatía, trabajo en equipo, Mic. Office
- c) + de 3 años, liderazgo, organización, trabajo en equipo, flexible excelente imagen.
- d) 3 a 5 años, creatividad, capacidad de comunicación, trabajo en equipo.
- e) al menos 1 año, vehículo propio, iniciativa, don de gentes, capacidad

de negociación.

f) + de 5 años, comunicación, planificación, adaptación.

g) + de 4 años en grandes empresas, eficiente, negociadora, disponibilidad

h) 3 a 5 años.

i) + de 2 años, trabajo en equipo, negociador, ofimática, comunicador

j) + de 5 años, gestión de crisis

Idiomas

a) inglés + alemán u otro

b) inglés

c) Inglés, valorable el francés

d) inglés, francés y alemán.

e) no se especifica

f) inglés alto

g) inglés, francés y alemán.

8.6. Requisitos exigidos por la empresa para el cargo de director comercial

Estudios	<ul style="list-style-type: none">a) Formación superiorb) LADE valorable master en marketingc) Formación superior + Comercio y marketingd) Formación. Superior + informáticae) Formación. Superior + diplomado turístico o empresariales + MBAf) Formación. Superior + más postgrado en marketingg) LADE¹⁴⁹h) Formación Superior, valorable MBA o Master en direc. Comercial
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">a) 3 a 5 añosb) + de 5 años como director de marketing, líder, dotes comunicativas, organizada, honestac) + de 3 años, líderd) al menos 2 años, experiencia en telecomunicaciones, manejo de equipos, capacidad organización e iniciativae) al menos 3 añosf) 7 años, ventas on line y gestión de equiposg) +a de cinco años, líder, iniciativah) + de 5 años, Proactivo, humilde empático, honesto, dotes

¹⁴⁹ Las siglas LADE hacen referencia a la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. www.lade.es/

comerciales, coherente, buena presencia

i) + de cinco años, buen comunicador

a) inglés

b) inglés + otro idioma (francés, árabe o ruso)

c) inglés muy alto

d) inglés perfecto y otros idiomas

8.7 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director creativo

Estudios

a) Formación superior (Empresariales, Marketing, LADE o similar) + formación en publicidad

b) ADE o Marketing

c) Formación superior + Comercio y marketing

d) Formación superior (Empresariales, marketing, LADE) + formación en marketing digital

e) Formación Superior (Empresariales, marketing, LADE) + formación en publicidad

f) Formación Superior (ADE, económicas, comunicación y publicidad)
Se valora especialización en áreas comerciales y publicidad interactiva, e informática

g) ADE, periodismo comunicación audiovisual + postgrado

h) Formación superior + postgrado (MBA o similar)

Experiencia	a) + de 3 en marketing, publicidad, planificación de medios
	b) + de 3 años en empresa de distribución, proactivo, con iniciativa, trabajo en equipo, facilidad de comunicación, planificación, conocimientos de informática
	c) + de 5 años, y 10 años como director de marketing, líder, trabajo bajo presión, dotes de comunicación
	d) al menos 3 años en el sector de comunicación, trabajo en equipo, conocimientos informáticos, líder
	e) al menos 3 años
	f) 7 años en planificación en medios, marketing y publicidad
	g) al menos 5 años en publicidad, buena presencia y don de gentes
	h) + de 3 años, disponibilidad para viajar
	i) + de 5 años en gestión y producción audiovisual
	j) + de 8 años, líder, creativo, carisma, experiencia en una multinacional
Idiomas	a) Inglés alto, valorable el francés
	B) inglés alto, se valoran otros idiomas
	C) inglés muy alto
	D) inglés alto
	E) Inglés
	f) inglés nativo
	g) inglés alto

8.8 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de recursos humanos

Estudios	<ul style="list-style-type: none">a) ADEb) Formación superior + Máster en recursos humanos, Informáticac) Formación superior + Máster en recursos humanosd) Formación Superior + (Relaciones Laborales, Derecho Psicología), conocimientos de selección, políticas de RRHH + Máster en gestióne) Formación superior +máster en RRHHf) Ciencias empresarialesh) Derecho, Empresariales, psicología + formación en Recursos Humanos
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">a) 5 años, gestión de nóminas, máster en RRHH, contratación, control laboral, liderazgob) + de 4 añosc) + de 5 años, líder, trabajo en equipod) 5 años, líder, negociador.e) al menos 3 añosf) 3 a 5 añosg) 5 años. Experiencia sector RR HH, selección de personalh) + de 3 años en departamento RRHH y selección de personali) al menos 5 años, perfil generalista

8.9 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de consultor-auditor

Estudios	<ul style="list-style-type: none">a) Económicas, ICADE¹⁵⁰, valorado el postgrado.b) Empresariales, económicas o ADE en sector industrial + MBA.c) ADE, Económicas, Empresariales+ conocimientos de normativa contable.d) ADE, Económicas o Empresariales. Se valorará MBA, CPA, CIMA.e) ADE.f) LADE, Económicas o similar.g) ADE. Se valora MBA, CPA¹⁵¹, CIMA, ACAh) Económicas /ESADE.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">a) mínimo 7 años, adaptables a cambios, habilidad para la comunicación y gestión de personasb) mínimo 5 años, informática, capacidad para estudiar la viabilidad de proyectos, iniciativa y capacidad de decisiónc) + de 5 años, informáticad) + de 6 años, capacidad de expresión, habilidades interpersonales, disponibilidad para viajar

¹⁵⁰ ICADE es el acrónimo de Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, institución educativa creada en 1956 y que en 1978 se integró en la Universidad Pontificia Comillas dando lugar a dos facultades de dicha universidad: la Facultad de Derecho la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <https://en.wikipedia.org/wiki/ICADE>

¹⁵¹ CPA: El Certified Public Accountant (CPA) es un título otorgado a los Contables que han superado el examen "Uniform Certified Public Accountant Examination" y han cumplido ciertos requisitos de educación y experiencia laboral previa. <https://www.club-mba.com/certificados/guia-del-cpa-certified-public-accountant/>

e) + de 5 años

f) + de 5 años en control de gestión y en ERP Navisión¹⁵²

g) + de 6 años, experiencia en US GAAP¹⁵³, conocimientos avanzados de finanzas, proyectos outsourcing, capacidad de expresión, habilidades interpersonales, disponibilidad para viajar

h) + de 5 años, experiencia en gestión y admón. de empresas, conocimientos financieros, capacidad de negociación

i) + de 5 años, SAP, AS o similares

j) 5 años espíritu emprendedor, mentalidad empresarial.

Idiomas

a) inglés nivel alto

b) inglés

c) inglés muy alto, valorable francés alto, máster en auditoría, conocimiento de NPGC¹⁵⁴, NIC y consolidación de cuentas

¹⁵² ERP Navisión, Microsoft Dynamics NAV es un software ERP. Microsoft Dynamics NAV forma parte de la familia de productos Microsoft Dynamics. https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_NAV.

¹⁵³ US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) son los principios de contabilidad generalmente aceptados, usados por las compañías de los Estados Unidos o que cotizan en Wall Street. https://es.wikipedia.org/wiki/US_GAAP.

¹⁵⁴ Plan General Contable (PGC) es el texto que regula la contabilidad de las sociedades españolas, el ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) es el organismo autónomo adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda encargado de su elaboración y aprobación de su adaptación a los distintos sectores de la actividad económica. <https://www.sage.com/es-es/blog/que-es-el-plan-general-contable/>.

8.10 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de compras

Estudios	a) Formación superior
	b) IADE, Económicas
	c) ADE,
	d) Ingeniero industrial, Económicas, ADE + postgrado en logística
	e) ADE, Económicas, valorable máster en gestión de compras
	f) Formación Superior + más postgrado en marketing
	g) Ingeniero, ADE o MBA, valorable máster en gestión de compras
	h) Ingeniero superior o en Organización industrial, valorable máster en Gestión de compras
	i) Formación Superior, valorable MBA o Master en Dirección Comercial
Experiencia	a) + de 7años valorable experiencia en departamento de compras, dotes comunicativas orales y escritas, experiencia en compras de servicios.
	b) + de 5 años, Informática, conocimientos ERP, experiencia internacional
	c) + de 5 años, líder, buen comunicador, negociador, US GAAP
	d) + de 3 años, conocimientos de contratación de transportes, tratamiento de pedidos, gestión de inventarios, control de costes

- e) + de 5 años, ERP, informática
 - f) al menos 3 años
 - g) +a de 2 años, liderazgo, trabajo en equipo, dedicación,
 - h) + de 5 años, disponibilidad para viajar
 - i) + de 10 años, buen comunicador y negociador, iniciativa, flexibilidad
 - a) inglés alto
 - b) inglés muy alto
 - c) inglés, valorables otros idiomas.
 - d) inglés, francés y alemán
 - e) inglés perfecto y otros idiomas
- Idiomas
- f) inglés muy alto y conocimiento de un segundo idioma (francés o alemán)

8.11 Requisitos exigidos por las empresas para el cargo de director de logística

- Estudios
- a) Formación superior
 - c) Formación superior, Comercio y marketing
 - d) Diplomado
 - e) Formación superior, Rec.= postgrado comercio exterior y MBA
 - f) Formación superior (Económicas, ADE, ICADE, valorable postgrado en logística, MBA, dirección comercial.
 - g) Formación Superior
 - j) Formación Superior , valorable conocimientos de informática

- Experiencia
- a) 5 años, conocimientos de logística, líder, trabajo en equipo, gestión de almacenes y distribución.
 - b) + de 5 años, organización de equipos, negociación con clientes
 - c) + de 3 años, líder, coordinador de distintas áreas, capaz de tomar decisiones, adaptable, capacidad de comunicación y negociación
 - d) + de 2 años
 - e) 5 años, disponible para viajes
 - f) + de 8 años no se especifica, iniciativa, entusiasmo, empatía, disponibilidad viajar
 - g) + de 5 años
 - h) + 7 a 10 años, líder, comunicador, capacidad analítica, motivad para los cambios
 - i) + de 5 años, gestión de empresas on line, funcionamiento de plataformas y gestión de equipos, negociador, gestión de presupuestos de compras
 - j) + de cinco años, buen comunicador

Idiomas

- a) inglés alto.
- c) No se indica
- e) inglés y francés altos, valorable alemán
- h) inglés perfecto y otros idiomas

CAPÍTULO XIX. APUNTES SIGNIFICATIVOS DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

9.1 Estudios superiores

Gráfico 49¹⁵⁵

• Estudios Superiores ADE o similares	I*	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	Total
Exigidos: Superior + postgrado:	2	8	5	6	2	4	6	6	3	2	0	44
Valorado postgrado:	5	0	0	1	0	2	1	0	3	4	3	19
Expresamente ADE:	6	3	7	4	1	2	6	1	5	3	1	39
Master MBA	1	3	1	3	0	2	1	0	2	2	1	16

¹⁵⁵ Fuente: Elaboración propia

9.2 Experiencia

Gráfico 50¹⁵⁶

II Experiencia	I*	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	Total
+ de 1 año					1							1
+ de 2 años										1		1
De 3 a 5 años				2	4	5	5	4		2		22
+ de 4 año					1	4	3	1				9
+ de 5 años :	6	8	10	8	4			5	7	4		52
+ de 6 años:	1						1		2			4
+ de 7 años		1				1			1	1		4
+ de 8 años											1	1
+ de 10 años:	1									1		2
Larga experiencia:	2	1										3
En apertura de mercados:	1											1
En reestructuración de empresa	1											1
En gestión de equipos		1	1	1		1						4
en comercio on line		1				1						2
En organización			1	1	1							3
En Office e in formación				2	2		2		2	1		9
Conocimiento CRM				1								1
En comunicación nacional e internacional					1							1
Como director de marketing						1	1					2
En telecomunicaciones						1						1
Planificación en medios, marketing y publicidad							2					2
En distribución							1					1
Gestión y producción audiovisual							1					1
En empresa multinacional							1					1
En gestión de nóminas								1				1
En contratación								1				1
En control laboral								1				1
En recursos humanos								1				1
En selección de personal								1				1
En departamento de compras										1		1
Exp. internacional										1		1
En contratación de transportes										1		1
En logística											1	1
En gestión de almacenes											1	1
En gestión de empresas on line											1	1
En gestión de almacenes											1	1

¹⁵⁶ Fuente: Elaboración propia

9.3 Idiomas

Gráfico 51¹⁵⁷

III. Idiomas	I*	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	Total
a) Inglés elevado:	5	8	5	10	7	7	7	8	10	10	7	84
Inglés más otro idioma:	3	3	2	4	3	2		1		4	2	24
De estos:	1	2	2	1	2					3	1	12
inglés y francés	1		1	1	3					2		8
Inglés alemán:												
a) Francés:	1											1
b) Se valoran otros idiomas:	1	1	1	1	1		2		1 Fr	2	1 Ale.	11

¹⁵⁷Fuente: Elaboración propia

9.4 Habilidades **Gráfico 52** ¹⁵⁸

IV. Habilidades	I*	II	III	IV	V	VI	VI	VII	VIII	IX	X	XI	Total
Flexibilidad	2	3			2		3	2		1	1	1	15
Liderazgo	3		2	3	3	3			3			3	20
Habilidad relacional	1												1
Negociador	4				2			1	1		1	1	10
Planificador	1			1	2		1						5
Empático	1											1	2
Iniciativa	1	1		1	1		1			1	1	1	8
Honestidad	1					2							3
Trabajador en equipo	2	1		1	5		2	1	1		1		14
Proactivo		1		1		1	1						4
Disponibilidad para viajar			2	1	1		1			2	1	2	10
Organizador de equipos				1								1	2
Comunicador				2	3	2	3			2	3	3	18
Buena presencia				1	1	1	1						4
Don de gentes					1		1				1		3
Gestión de crisis					1								1
Humilde						1							1
Dotes comerciales						1							1
carisma							1						1
Perfil generalista								1	1				2
Capacidad de decisión										1	1		2
Mentalidad empresarial										1			1
Consolidación de cuentas										1			1
Conocimientos de NPGC y NIC										1			1
En compra de servicios											1		1
En control de costes											1		1
En gestión de inventarios											1		1

¹⁵⁸ Fuente: Elaboración propia

En cuanto al punto I, Estudios superiores ADE y de comunicación o similares, hay que destacar que en 44 casos, es decir en 40% de las 110 ofertas examinadas se exige estudio postgrado o máster y en otras 19 ofertas, es decir 17,28% de los casos se valoran los estudios postgrado. Es decir, en un 57,28% de las ofertas es prácticamente indispensable la formación postuniversitaria.

Aunque en todas las ofertas que hemos elegido, se exige una formación superior relacionada con la administración de empresas, económicas, empresariales, ADE, comunicación, etc, es de observar también que en un 35,49 % de los casos mencionan, bien como estudio principal o como postgrado, la carrera de ADE y comunicación. En un 14,55% de los casos se menciona también como estudio postgrado el MBA. Es importante destacar que para las ofertas para comunicación con la especialidad en relaciones públicas, se valora primero el conocimiento de gestión de la empresa así como expertos en persuasión de los públicos.

En cuanto a la experiencia –punto II–, el 88,18% de las ofertas de trabajo piden una experiencia de más de 3 años, y el 60,00% una experiencia de más de 5 años. Esta experiencia está relacionada en principio con el cargo que se ofrece. Una experiencia de más de 3 años la piden en el 100% de las ofertas correspondientes a los números romanos I, II, III, IV, VI, VIII y IX, y una experiencia de más de 5 años la piden en el 100% de las ofertas correspondientes a los números romanos I, II, III y IX. Como experiencia en otros campos, conviene resaltar que se pide también en bastantes casos experiencia en informática, en gestión de equipos y en organización.

En el punto III. Idiomas, en el 76,37% de los casos se exige un inglés elevado y en el 21,82% de las ofertas se exige, además del inglés, otro idioma (en 12 casos el francés y en 8 casos el alemán) En otros 11 casos, aunque no se exija, se valora el conocimiento de otros idiomas. En un caso concreto se exige únicamente francés.

En algunos casos se exigen conocimientos de gallego, catalán o vasco, de lo que se deduce que se trata de ofertas de trabajo para unas Comunidades Autónomas concretas. No nos hemos detenido a examinar la importancia que se da a estos idiomas, porque no se disponía de los elementos de juicio suficientes para poderlo evaluar, pues al elegir la ofertas de empleo se consideró el mercado español, como un mercado único.

Tampoco nos hemos orientado hacia el mercado de la Unión Europea como un mercado único, aunque podríamos haberlo hecho. Los requisitos, sobre todo, los lingüísticos hubieran sido otros.

En el punto IV, Habilidades, hay que resaltar que el liderazgo es la habilidad más requerida, seguida de la flexibilidad, y después la comunicación, el trabajo en equipo, la habilidad para negociar, la disponibilidad para viajar, la iniciativa, el saber planificar, la buena presencia y el don de gentes en el que siempre la empresa es lo primero.

En algunos casos se requiere saber trabajar bajo presión, pero no ha parecido necesario resaltar esta habilidad, ya que en cualquier trabajo actual hay que estar preparado a trabajar bajo presión, y mucho más en un cargo directivo.

Como en la mayoría de los casos no se indica el sueldo que se ofrece, no hemos podido sacar ninguna conclusión al respecto. De todas formas, este dato no es relevante para la investigación que estamos realizando.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES GENERALES

Retomando la esencia más significativa de los capítulos anteriores de esta investigación, podemos concluir que los aportes que hemos presentado, se han mostrado como un instrumento útil, entre otros muchos instrumentos e iniciativas de distintos órdenes, para facilitar las contrataciones en cuanto a la introducción en el mercado laboral de la nueva generación que se encuentra en plena expansión laboral, los millennials¹⁵⁹.

No hemos pretendido que sea “el” método sino que nuestra intención era hacer y ha sido una aportación original académica y científica, a la vez que práctica de utilidad y de aplicación inmediata, desde el mundo empresarial y académico, combinando ambos, al que me dedico hace más de treinta años, a un problema social de primer orden: la inserción del graduado/a en ADE, economía, ciencias de la comunicación.

Todo conocimiento científico debe contribuir, o al menos pretender, solucionar algún problema de la sociedad. Esta ha sido nuestra intención. Cuando hemos aplicado nuestro método de cómo encontrar empleo para el graduado/a en ADE y ciencias de la comunicación, en base a los intereses privados del que contrata y del que es

¹⁵⁹ La generación Y, también conocida como generación del milenio o milénica1 —del inglés *millennial generation*—, es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y precede a la generación Z. No hay precisión o consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación; los demógrafos e investigadores suelen utilizar los primeros años de la década de 1980 como años de inicio del nacimiento y de mediados de la década de 1990 a principios de la de 2000 como años de finalización del nacimiento. A los milénicos se les llama a veces *eco boomers* debido a un aumento importante de las tasas de natalidad en las décadas de 1980 y 1990, y porque los milénicos son, a menudo, los hijos de los *baby boomers*. Aunque las características milénicas varían de una región a otra, dependiendo de las condiciones sociales y económicas, la generación ha estado generalmente marcada por un mayor uso y familiaridad con las comunicaciones, los medios de comunicación y las tecnologías digitales.

empleado, siendo los beneficios que se han derivado, mayores que los recursos invertidos – eficiencia -.

Ello debería alentar a los responsables académicos y políticos a utilizarlo y aplicarlo a más sectores de la población- comprensión.

Se han examinado, analizado y estudiado exhaustivamente las respuestas dadas por todos y cada uno de los encuestados en base al perfil surgido de la investigación de mercado, y comparado los resultados de estas investigaciones con los requisitos que exigen las empresas seleccionadas en el espacio Europeo a la hora de contratar ejecutivos para la dirección de empresas y comunicación.

El estudio de esta tesis, tras la evaluación y datos extraídos del análisis de los mismos, revela entre otros aspectos que los perfiles preferidos por las empresas contratantes, independientemente del puesto que el trabajador tenga que desarrollar, son los de los jóvenes que han concluido sus estudios en los grados de derecho, comunicación, economía y administración y dirección de empresas (ADE), los citados grados han sido analizados en el presente trabajo¹⁶⁰ y de él se deriva que un 43.5% de las contrataciones de recién titulados que hacen las empresas va al grupo de graduados en los grados de económicas y de derecho, frente al 31.7% de jóvenes científicos (medicina, química, otras).

¹⁶⁰ Datos extraídos de la Encuesta realizada a través del Consejo Superior Europeo de Doctores: Está dedicada a la investigación y la difusión del conocimiento, con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural, científico, económico y social de España y de la Unión Europea. https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Academia_Europea_de_Doctores.

Sin embargo, la situación de los jóvenes encuestados en el mercado laboral es delicada, pues más de la mitad se encuentra en el paro. Tras realizar una encuesta¹⁶¹ a 2.113 empresas, constatamos que el 68% admite no haber contratado a ningún recién titulado, si bien si reconocen haber contratado a personas experimentadas y con habilidades mínimamente de ejecución y dirección.

Otro de los datos de interés¹⁶² es la escasa movilidad de los graduados, millennials, ya que, más de un 68% de alumnos acaban trabajando en la misma comunidad autónoma española que han realizado sus estudios, no les cuesta hacer erasmus pero les cuesta dejar su ciudad.

También se han tenido en cuenta, estudiando con profundidad, las distintas competencias profesionales de los recién titulados, centradas principalmente en formación, experiencia, idiomas y habilidades directivas; así como las cualidades que más se valoran por parte de las actuales empresas que contratan , como las ganas de trabajar, que sientan la empresa como propia y la honestidad en primer lugar, y la capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio y todo esto unido al conocimiento de las nuevas tecnologías.

¹⁶¹ Encuesta realizada a través del Consejo Superior Europeo de Doctores: Está dedicada a la investigación y la difusión del conocimiento, con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural, científico, económico y social de España y de la Unión Europea. https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Academia_Europea_de_Doctores.

¹⁶² Datos extraídos de la Encuesta realizada a través del Consejo Superior Europeo de Doctores: Está dedicada a la investigación y la difusión del conocimiento, con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural, científico, económico y social de España y de la Unión Europea. https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Academia_Europea_de_Doctores.

La situación que ha dejado y deja la anterior crisis económica, como el paro, la precariedad laboral, la alta exigencia curricular y los sueldos bajos requiere nuevas adaptaciones. Los actuales jóvenes universitarios en un 82%, según se desprende de nuestro estudio, nacieron con todas y cada una de sus necesidades cubiertas obteniendo servicios y lujos que sus padres no tuvieron; incluso algunos de estos los consideran normales, por ejemplo: el derecho a la educación, al deporte en instalaciones preparadas, el asiduamente ir a restaurantes, el derecho a vivienda, la sanidad y otras muchas.

El problema surge, según nuestra investigación de mercado, cuando tienen que independizarse pero no pueden; no les ha faltado nunca de nada, están preparados con carrera y viven y han vivido en una sociedad opulenta, proveedora de necesidades y en la que según nuestras investigaciones, el 58% está convencido de que esa independencia está condicionada no a su sueldo si consiguen trabajo, si no a cuenta de lo que están sus padres dispuestos a financiarles, siendo una situación delicada, muy delicada.

Otro problema que surge de nuestra investigación de mercado, es la dificultad de las empresas de retener a millennials, que no responden a estímulos de sacrificio, entrega y dedicación a la empresa como si esta fuera de ellos y que eso está unido y lleva a promoción y más sueldo, en contra, prefieren equilibrio personal con profesional y eso no siempre puede ser.

Partiendo de la premisa que la actividad de todas las empresas se establece por leyes exclusivamente económicas y que estas a su vez se sustentan en el doble objetivo creación de obtención de beneficios económicos y sociales. En consecuencia la empresa persigue obtener, fidelizar, mantener y conseguir nuevos clientes generando reputación. Dicho rendimiento dependerá de los distintos puestos de trabajo y de las personas que lo llevan a cabo, de ahí que la universidad debe dar a la empresa lo que esta espera y necesita.

Es decir, las habilidades ejecutivos y directivos, independientemente del puesto de trabajo, centradas en como captar mercados de clientes, y en consecuencia, el objeto de esta tesis, puestos y personas, capacitadas unido a su selección profesional y sabia.

Llegando entre otras a **las siguientes y más destacadas conclusiones generales, que nos arroja la propia investigación de mercado¹⁶³**, así como de la línea de investigación elegida para esta tesis, pues paralelamente a los resultados prácticos también han existido los resultados teóricos que se desprenden de los conocimientos estudiados y los que se desprendían a medida que adelantaba la propia investigación.

1- FORMACION UNIVERSITARIA

Los mismos universitarios consideran, en un 95,3%, según nuestro estudio, de marketing, referenciado en al metodología, que la carrera es necesaria y útil para encontrar trabajo en lo que les gusta. Un 68,5% de los universitarios cree que pese al grado de ADE o grado en comunicación, que están llevando a cabo, tendrán que trabajar en lo que puedan, esté o no relacionado con sus estudios, hasta encontrar el empleo deseado. En efecto, existe un problema de sobre-cualificación de los jóvenes, ya que el 64.7% de los jóvenes encuestados y que están trabajando en la actualidad, ocupan un puesto que no es acorde a su preparación previa.

Según nuestra investigación y las encuestas a los universitarios, de las 3 universidades encuestadas en un 73%, afirman que la universidad les ha aportado poco en relación a las competencias y habilidades ejecutivas y directivas relacionadas con la búsqueda de empleo. El millenial ha crecido con todas las necesidades cubiertas y el esfuerzo es mínimo en cuanto a dedicación y capacidad de trabajo, pues lo que para él representa un esfuerzo para un millenial del resto de Europa o de américa Latina no lo es, en

¹⁶³ Encuesta realizada con el soporte del CONSEDOC- Consejo superior Europeo de Doctores.

consecuencia la persona entregada a un trabajo, que lo da todo inteligentemente, acaba promocionado.

En cuanto a salidas profesionales y vocación: seis de cada diez estudiantes ante la indecisión de elegir entre dos carreras distintas eligen la que tiene más salidas profesionales que no siempre coincide con la vocación inicial, y ahí se truncan vocaciones y futuros expertos. También eso nos explica que muchas se inicien en trabajos que no tienen que ver con la carrera pues este tampoco era su vocación.

Un 20% de los encuestados para esta investigación se plantea emigrar y de éstos un 14%, no hablan un idioma a la perfección, en consecuencia solo puede ir a países emergentes de América Latina, como por ejemplo Chile, donde el ser español es un activo, pues es sinónimo de estar bien preparado y el conocer la lengua facilita la incorporación inmediata y a tiempo.

Sobre la Formación práctica: El 93,00% de los profesores de las universidades encuestadas ven necesaria las prácticas, pues el alumno se enfrenta a la realidad empresarial, antes de tiempo y llega con más experiencia

En cuanto a formación, como en el 40,00% de los casos de la investigación se exige un máster o formación de postgrado y en otro 17,28% de los casos se valora el postgrado, la primera conclusión es justo reconocer que resulta indispensable en casi todos los casos una especialidad adicional en el área específica que se haya elegido ejercer. Pero esto no significa que esta especialidad se tenga que adquirir inmediatamente después de finalizar los estudios universitarios. Se puede compaginar después con la propia vida laboral, para aquel que disponga de ésta tendrá prioridad al ser necesaria antes que el resto de sus colegas.

El Master sigue en alza, hemos detectado que 6 de cada 10 ofertas de trabajo que se publican requieren un master. También se desprende de nuestra investigación que el público del master antes de la crisis era adulto, la crisis ha hecho que por la falta de

empleo sea el alumno recién graduado el que siga estudiando y realice un master, en consecuencia el alumno de master es cada vez más joven.

1- EXPERIENCIA LABORAL.

Si en el 88,18 % de los casos se exige una experiencia laboral específica de al menos 3 años y en el 60% de los casos una experiencia de más de 5 años, es conveniente en consecuencia, buscar lo antes posible un puesto de trabajo dentro del área elegida. Lo ideal sería que hubiera una mayor coordinación entre la universidad y la empresa, para que los alumnos de ADE y Comunicación pudieran empezar a hacer prácticas durante los años de estudio o, al menos durante las vacaciones en la especialidad que quieran ejercer, no en cualquier sitio, lo que implica a planificar las prácticas desde el primer año de carrera. Eso compensaría parte de ese tiempo que es necesario y requerido por las instituciones.

Según los datos de contratación de 2015, la media de contratación está en unos 8.600 contratos en prácticas. Sin embargo, los estudios oficiales indican que tan sólo el 15.5% de estos contratos da paso a la firma de un nuevo contrato indefinido en la misma empresa que se realizan las prácticas, a pesar de las bonificaciones que ofrece el Estado y eso debido a que muchos alumnos hacen prácticas en empresas por cumplir con el curriculum que exige la universidad y no por vocación. En cuanto a la imagen del candidato, El 62,00% de los “*Head Hunters*” entrevistados¹⁶⁴ rechazan a un candidato por la imagen que este mismo proyecta de él o sus amigos desprenden, evidencia fácilmente detectable en las redes sociales, y que los jóvenes no tienen en cuenta.

¹⁶⁴ Datos extraídos de la encuesta realizada de elaboración propia, con el soporte del CONSEDOC- Consejo Superior Europeo de Doctores.

2- IDIOMA.

El conocimiento del idioma inglés, se observa un gran desfase entre la preparación que aportan los grados en general, y el nivel de inglés que exigen las empresas. En el 76,37% de los casos las empresas exigen un nivel alto de inglés. Sin embargo, el porcentaje de alumnos de ADE y de comunicación, que tienen un nivel elevado de inglés oscila entre un 18% y un 37%, según los centros universitarios y según se trate de alumnos o de alumnas. ¿Cómo salvar esta distancia? Lógicamente, esta debería ser una tarea que debería recaer en los estudios de educación primaria y secundaria. Y el fallo reside fundamentalmente ahí. Lamentablemente, según los informes de todas las instancias internacionales nuestra formación primaria y secundaria no solamente falla en este campo. Pero el alumno debe ser consciente de que es él quien debe remediar esa carencia con la lengua inglesa poniendo solución desde el primer año que inicia la carrera.

Los centros universitarios de ADE o comunicación, tampoco pueden convertirse en escuelas de idiomas, Se insiste en la necesidad del conocimiento de los idiomas, sobre todo del inglés, pero no pueden asumir la responsabilidad de las etapas previas. De ahí que algunas escuelas y universidades empiecen a incorporar el inglés en sus planes de estudios.

Pensando en un mercado interior único de toda la Unión Europea, los alumnos de ADE y Comunicación también estarían en inferioridad de condiciones frente a la mayoría de los graduados de otros países. Sin ir más lejos los alumnos de ADE por ej. de Portugal al ver TV y otros medios de comunicación, desde la infancia en versión original todos hablan distintos idiomas, mientras que esto no ocurre con el estudiante español.

3- HABILIDADES DIRECTIVAS Y EJECUTIVAS

Las empresas exigen habilidades directivas y ejecutivas, en las que prima el esfuerzo y dedicación, así como, los conocimientos y el raciocinio, es algo que debe preocupar, en primer lugar al propio alumno de ADE y comunicación , pero en general a todo el sistema educativo español, pues se trata de unas cualidades y de unos hábitos que no se adquieren de la noche a la mañana, sino que son el fruto de una labor conjunta de padres, educadores profesores y centros universitarios, siendo estos quienes deben explicar el método del caso para compaginar la teoría, con la realidad de la empresa, transmitiéndoles que la empresa es una institución amiga a la que deben entregarse como si ellos fueran los propietarios, de no ser así buscar otras alternativas de trabajo.

4- EMPLEABILIDAD

Es una cuestión que afecta a toda la sociedad. No es un tema que concierna única y exclusivamente a los alumnos. Las empresas deben estar interesadas en contar con buenos profesionales a nivel de cargos ejecutivos y directivos. Su competitividad dependerá en muchos casos de estos buenos gestores. La formación de estos futuros ejecutivos y directivos no debería depender únicamente de los alumnos o de sus respectivos padres, pues, además de estar perdiendo a muchos buenos profesionales que no disponen de medios económicos, están manteniendo "*in eternum*" la división entre las clases sociales de nuestro propio país. La políticas de estado han de adaptarse a la nueva realidad.

5- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CUANTO A FORMACIÓN.

Tampoco la sociedad o el estado se libera de la responsabilidad de una buena preparación de los alumnos de ADE y comunicación –y esto sirve también para la preparación de cualquier universitario-, en especial los millennials, que están llamados por generación a dirigir las empresas de nuestro país. La inversión más productiva es la inversión en educación y en formación. Es una responsabilidad del Estado la preparación

óptima de los alumnos universitarios y también la posibilidad de que después puedan trabajar en nuestro país, sin tener que emigrar a otros países porque en España no haya apenas trabajo para personas cualificadas y luego el talento no regresa perdiendo lo invertido en él desde cuándo accede al colegio y termina en la universidad. Pero es también una responsabilidad las escuelas, tanto primarias como profesionales, que deben fomentar al máximo en los jóvenes que forman unas habilidades básicas: buenos hábitos de trabajo, honestidad, puntualidad, la atención regular, productividad, rigurosidad, compañerismo, espíritu de equipo, entre otras, según nuestro estudio.

6- INVERSIÓN EN EDUCACIÓN

Según las investigaciones para esta tesis, la inversión en educación se ha dicho que es y lo es, la inversión más productiva. Yo añadiría, además, que es la inversión más cuantiosa. No podemos permitir por tanto, que durante el tiempo que el recién graduado se pasa buscando trabajo esta inversión permanezca improductiva. Este es el objetivo principal de este trabajo: concienciar a alumno, a las empresas y al Estado de sacar el máximo rendimiento a esta inversión.

España dedicaba en el 2014 el 4,1% de su producto interior bruto (PIB) a educación frente al 4,4 % del 2011. Se trata del segundo porcentaje más bajo registrado en toda la Unión Europea –solo por delante del 3% de Rumanía- y muy lejos de los países que más invierten en educación como son los países nórdicos: Dinamarca (7,2%), Suecia (6,6%) y Finlandia (6,4%). Son varios los países de la UE que tienen una tasa de natalidad inferior a la española (donde nacen 10,6 niños por cada 1.000 habitantes según la ONU) y que no por ello invierten menos en sus estudiantes. Al contrario: Austria (con una natalidad de 8,6 personas por cada 1.000 habitantes) destina un 5,8% de su PIB a educación y

Alemania (con 8,7 alumbramientos por cada 1.000 habitantes) dedica el 4,98% a esta área.¹⁶⁵

7- FORMACIÓN SOBRE EL MERCADO LABORAL.

Es necesario introducir en todas las carreras independientemente de las analizadas, una asignatura de formación e información sobre el mercado laboral, que constaría, entre otros, de los siguientes apartados: salidas profesionales de la carrera, sectores, cargos, tipos de contratos, redacción de currículos vitae, cómo se supera una entrevista, cómo buscar trabajo rápido y a tiempo, y que espera la empresa de sus empleados en base al cargo que piensa ocupar. Transmitiendo al alumno que no existe atajo sin trabajo. Siendo un trabajo y muy serio el encontrar trabajo.

Más de medio millón de jóvenes en paro: En España los jóvenes de menos de treinta años con carrera universitaria de Grado, Master y Doctorado están en última posición a la hora de encontrar empleo con lo que respeta a la unión europea, según reunión mantenida para esta investigación, con el Economista y Gerente del IEE – Instituto de Estudios Económicos¹⁶⁶ de Madrid, Dña. Almudena Semur, en base a su último informe sobre trabajo y formación. Tal es así, que el índice de desempleo más alto en Europa es el de Grecia con 13,70% y el de España con un 33,6% en agosto de 2018. En conclusión, lo que representa 509.000 jóvenes en paro.

¹⁶⁵ <https://www.ieemadrid.es/>

¹⁶⁶ <https://www.ieemadrid.es/> El Instituto de Estudios Económicos fue fundado el 9 de mayo de 1979 por un grupo de destacados empresarios españoles para promover, realizar y difundir trabajos e investigaciones sobre materias económicas y sociales, en especial las que afectan a España con objeto de impulsar a la empresa privada y al mercado como mecanismo eficiente de creación y asignación de recursos.

8- LOS EXPERTOS INTERNACIONALES EN EMPLEABILIDAD.

Las investigaciones internacionales analizadas sobre la empleabilidad de los graduados condensan su esencia en cinco puntos de interés. Las características principales del mercado laboral de titulados pueden condensarse en cinco puntos de interés:

Los titulados continúan disfrutando de una prima de ganancias mayor que la de los no titulados; en consecuencia, un título universitario sigue siendo un plus.

Los titulados obtienen mayores ventajas laborales, que incluyen mejores condiciones de trabajo, puestos de trabajo de mayor calidad y oportunidades de desarrollo profesional y de promoción.

Los titulados generalmente se basan en habilidades particulares relacionadas con su educación superior, la cual se percibe como una plataforma óptima para buscar y conseguir trabajos de nivel de postgrado. Los titulados ven la relación entre su educación superior y el trabajo que desempeñan como una inversión de valor para su futuro. Los valores de los graduados en torno al empleo abarcan más que las preocupaciones meramente extrínsecas y económicas, como el salario y el status. En su lugar, incluyen el valor de tener un trabajo gratificante y satisfactorio, que marque la diferencia, y el hecho de tener cierta autonomía profesional y capacidad de ser creativo.

DESPEDIDA Y CIERRE.

Para finalizar y respecto a los ámbitos de actuación, el método que hemos empleado y que está referenciado en esta tesis para averiguar las preferencias laborales de los estudiantes y graduados de ADE y en comunicación lo podemos aplicar muy efectivamente a cualquier otro grupo o carrera universitaria, e incluso a la preparación de cualquiera profesión. Es muy probable que cada sector y cada cargo exijan unos requisitos especiales, pero tendrá también muchos puntos en común con los resultados a que hemos llegado en este estudio. Por otro lado, será conveniente repetir esta

investigación cada cierto tiempo, pues con el paso del tiempo podría ocurrir que algunos requisitos devengan superfluos y otros adquieran mayor relevancia, en especial por el gran avance de las nuevas tecnologías.

Dada la movilidad laboral existente en la Unión Europea y teniendo en cuenta que hablamos del mercado interior de la Unión Europea, mercado al que tanto mayor se podrá acceder, cuando mayor es la formación del candidato, se podría aplicar el presente estudio al mercado laboral de la Unión Europea.

Si hemos contribuido, aunque nada más sea que mínimamente a esta toma de conciencia daríamos por bien empleado el esfuerzo que nos ha supuesto este trabajo de investigación, desde la universidad de Málaga, deseando que otros investigadores sigan esta línea en pro de la ciencia y la nueva Europa.

BIBLIOGRAFÍA

Almansa, Ana M^a (2011), Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones,.

Alves, M. G. (2005). La inserción profesional de titulados superiores desde una perspectiva educativa. *Revista Europea de Formación Profesional*, (34), 30-44.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.

Allen, J., Ramaekers, G., & Van der Velden, R. (2003). La medición de las competencias de los titulados superiores. *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*, 31-54.

American Psychological Association. (1999). *Standards for psychological and educational tests*. Washington, DC: Authors.

Archer, L., Hutchings, M., & Ross, A. (2005). *Higher education and social class: Issues of exclusion and inclusion*. Routledge.

Archer, L., Hutchings, M., & Ross, A. (2005). *Higher education and social class: Issues of exclusion and inclusion*. Routledge.

Arrow, Kenneth (1972). *Higher education as a filter*. Technological report. Universidad de Stanford. USA.

Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human relations*, 61(2), 163-186.

Ashley, L., Duberley, J., Sommerland, H., & Scholarios, D. (2015). A qualitative study of non-educational barriers to elite professions (a report for the social mobility and child poverty commission).

Barak, A. (1981). Vocational Interests: A cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*. 19 (1).

Barranco, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.

Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty?. *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.

Becker, G. S., & Toharia, L. (1983). *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*.

Becker, Gary (1995). *The Foundations of Human Behavior*. En *The essence of Becher* . Ed. Hoover Institution Press. USA..

Bell, D. (1976, May). The coming of the post-industrial society. In *The Educational Forum* (Vol. 40, No. 4, pp. 574-579). Taylor & Francis Group.

Bernal García, F. (2010). *El sindicalismo vertical: burocracia, control laboral y representación de intereses en la España franquista, 1936-1951*.

Bethell-Fox, Ch. E. (1992). *Selección y contratación basadas en competencias*.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & sons.

Braudel, F., Martín, F. R., & Tovar, I. P. V. (1984). *Civilización material, economía y capitalismo, siglos XV-XVIII* (Vol. 3). Madrid: Alianza.

Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.

Bridgstock, R., & Hearn, G. (2012). A conceptual model of capability learning for the twenty-first-century knowledge economy. *Handbook on the knowledge economy*, 105.

Brunner, J. J., & Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior* (p. 318). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, (1), 8-14.

Burke, C. (2015). *Culture, capitals and graduate futures: Degrees of class*. Routledge.

Cabrera, A. F., Weerts, D. J., & Zulick, B. J. (2003). Encuestas a egresados: tres fundamentos conceptuales en el seguimiento de egresados universitarios. *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*, 55, 1234-1242.

Cajide, J., Porto, A., Abeal, C., Barreiro, F., Zamora, E., Expósito, A., & Mosteiro, J. (2002). Competencias adquiridas en la universidad y habilidades requeridas por los empresarios. *Revista de Investigación educativa*, 20(2), 449-467.

Canal Eguizabal, M. (2018). *Relaciones Públicas y Neurociencia. Una aproximación a la realidad de las técnicas de Neuroimaging*.

Cancelo, Maria De Las Mercedes (2017) *“Fundamentos de Comunicación institucional”* Málaga.

Care, E. (1996). The structure of interests related to college course destinations. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 77-89.

Case, J. M. (2013). *Researching student learning in higher education: A social realist approach*. Routledge.

Cashian, P. S. (2014). A critical realist exploration of the comparative impact on successful first generation and non-first generation graduates of a programme of change aimed at enhancing employability (Doctoral dissertation, University of Roehampton).

Castells, M., & Esping-Andersen, G. (1999). La transformación del trabajo. La factoría cultural.

CASTILLO, A., & ALVÁREZ, A. (2015). Evaluación en comunicación estratégica. McGrawHill: Madrid, 120-122.

Cerezo, M. G., & Mas, J. S. V. (2012). La organización de eventos en el contexto de las Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC): el valor de la experiencia. Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias, 6(1), 15-34.

Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. Journal of Vocational Behavior, 89, 83-91.

Cotton, K. (1993). Developing employability skills. Northwest Regional Educational Research Laboratory, Portland available at www.nwrel.org/scpd/sirs/8c015.html (retrieved 27th December 2014).

Cronbach, L. J. (1998). Fundamentos de los tests psicológicos. Madrid: Biblioteca Nueva.

Checchia, B., & Iglesias, G. (2015). Demanda de los empleadores argentinos de competencias genéricas en graduados de ciencias empresariales y sociales: Un estudio en cinco ciudades. Debate Universitario, 1(2), 4-18.

Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. Education+ Training, 49(4), 277-289.

De Aguilera Moyano, M. (2009). Hibridaciones: entre lo global y lo local, entre la sociedad y el yo. In Construir la sociedad de la comunicación (pp. 55-72). Tecnos.

De Aguilera, M., & Sedeño, A. (Eds.). (2008). Comunicación y música I (Vol. 1). Editorial UOC.
de Aguilera, M., & Sedeño, A. (Eds.). (2008). Comunicación y música I (Vol. 1). Editorial UOC.

De Kohan, N. C. (1974). Problemas para la elaboración y tipificación de tests en distintos ambientes culturales. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 29(129), 765-772.

De San, M. V. D. H., & Solá, F. L. (2013). El “Plan Director para la convivencia y mejora de la seguridad escolar” y sus estrategias de desarrollo en las redes sociales. *Vivat Academia*, (123), 81-93.

De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73(3), 449-456.

Durán, M. Á. (2000). La contribución del trabajo no remunerado a la economía española: alternativas metodológicas. Madrid: Instituto de la mujer.

Esparcia, A. C. (2009). Relaciones públicas. Teoría e historia(Vol. 135). Editorial UOC.

Esparcia, A. C. (2011). Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa (Vol. 41). *Comunicación Social*.

Fernández, J. T., & Bueno, C. R. (2015). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. *Educación XX1*, 19(1).

Ferreira, N., Basson, J., & Coetzee, M. (2010). Psychological career resources in relation to organisational commitment: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.

Figuera, P. (1996). La inserción del universitario en el mercado de trabajo.

Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113-121.

Furlong, A., & Cartmel, F. (2005). *Graduates from disadvantaged families: Early labour market experiences*. Policy Press.

García, J. V. (2003). *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*. Consejo de Coordinación Universitaria.

García, J. V. (2003). *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*. Consejo de Coordinación Universitaria.

González, J., & Wagenaar, R. (Eds.). (2003). *Tuning educational structures in Europe*. Final report. Phase one. Bilbao: University of Deusto.

Goya, N. A., & Hernández, O. R. (2008). *Organización de empresas* (Vol. 30). Universidad de Deusto.

Grados, J. A. (2011). *Calificación de Méritos: Evaluación de competencias laborales*. Editorial Trillas.

Greenbank, P. (2011). 'I'd rather talk to someone I know than somebody who knows'—the role of networks in undergraduate career decision-making. *Research in Post-Compulsory Education*, 16(1), 31-45.

Greenbank, P., & Hepworth, S. (2008). Working class students and the career decision-making process: A qualitative study.

Hinchliffe, G. W., & Jolly, A. (2011). Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, 37(4), 563-584.

Hinchliffe, G. W., & Jolly, A. (2011). Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, 37(4), 563-584.

HOLGADO SÁNCHEZ, M. A., JIMÉNEZ VIVAS, A., MATEOS SESMA, E., & PÉREZ, S. (2004). Diagnóstico formativo e inserción laboral de los titulados por la Facultad de CC. información y CC. de la Educación de la UPSA. Estudio comparativo entre titulados hombres y mujeres. SÁNCHEZ CABACO, A. *Decálogo para la igualdad. Salamanca, UPSA*, 137-163.

Holmes, L. (2001). Reconsidering Graduate Employability: the 'graduate identity' approach. *Quality in Higher Education*, 7(2), 111-119.

Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process?. *Studies in Higher Education*, 38(4), 538-554.

Holmes, L. M. (2015). Becoming a graduate: the warranting of an emergent identity. *Education+ Training*, 57(2), 219-238.

Holland, J. L. (2013). Self-directed search. *Advances in Vocational Psychology: Volume 1: the Assessment of interests*, 55.

Holland, J. L., & Holland, J. E. (1977). Vocational indecision: More evidence and speculation. *Journal of Counseling Psychology*, 24(5), 404.

Hood, A. B., Johnson, R. W., Sommers-Flanagan, J., Sommers-Flanagan, R., & American Psychiatric Association. (1997). *Assessment in counseling: A guide to the use of psychological assessment*. American Counseling Association.

Hooghiemstra, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos* (pp. 17-46). Ediciones Deusto.

Huitrón, I. L. (1989). *Educación y mercado de trabajo en México*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Ibarra, H. (2004). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business Press.

Inkson, K. (2002). Thinking creatively about careers: The use of metaphor. *Career creativity: Explorations in the remaking of work*, 15-34.

International Institute for Labour Studies, & International Labour Office. (2012). *World of Work Report 2012: Better jobs for a better economy*. ILO Publications.

Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Ediciones Granica SA.

Jessop, B. (2004). Changes in welfare regimes and the search for flexibility and employability. In *The Political Economy of European Employment* (pp. 49-70). Routledge.

Jimenez VIVAS, A. (2007): "Los psicopedagogos en la universidad pontificia de Salamanca: Valoración de la formación recibida en relación con el empleo". En: *Revista gallega portuguesa de psicología y educación*, Vol. 15, pp. 115 - 134.

Keynes, J. M. (2014). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Fondo de cultura económica.

Kline, P. (2013). *Handbook of psychological testing*. Routledge.

Law, B. (1981). Community interaction: A 'mid-range' focus for theories of career development in young adults. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9(2), 142-158.

Le Boterf, G. (2001). *L'ingénierie des compétences. Ingeniería de las competencias*.

Lent, R.; Brown, D; Hackett,G. (1994) Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*.45, 79-122.

Li, Z. (2013). A critical account of employability construction through the eyes of Chinese postgraduate students in the UK. *Journal of Education and Work*, 26(5), 473-493.

Li, Z., & Lowe, J. (2016). Mobile student to mobile worker: The role of universities in the 'war for talent'. *British journal of sociology of education*, 37(1), 11-29.

Lindberg, O. (2012). 'Let me through, I'm a Doctor!': Professional Socialization in the Transi

Lindberg, O., & Rantatalo, O. (2015). Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. *Human relations*, 68(4), 561-582.

Manwell, L. A., Barbic, S. P., Roberts, K., Durisko, Z., Lee, C., Ware, E., & McKenzie, K. (2015). What is mental health? Evidence towards a new definition from a mixed methods multidisciplinary international survey. *BMJ open*, 5(6), e007079.

Manyika, J., Ramaswamy, S., Khanna, S., Sarrazin, H., Pinkus, G., Sethupathy, G., & Yaffe, A. (2015). Digital America: A tale of the haves and have-mores. McKinsey Global Institute.

Maqueda J. (1995) Marketing estratégico para empresas de servicios Ed: Diaz de Santos

Maqueda J. (1996) cuadernos de dirección estratégica y planificación Ed: Diaz de santos

Maqueda J. (2010) Marketing, innovación y nuevos negocios Ed: ESIC

Maqueda J. (2011) Marketing para los nuevos tiempos Ed: McGraw-Hill Interamericana de España

Martínez, A. M. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Ecobook.

MARTINEZ, R. (2002): La inserción laboral de los universitarios. Granada, Universidad de Granada.

Martínez-Arias, R., Hernández-Lloreda, M. J., & Hernández-Lloreda, M. V. (2006). Psicometría. *Madrid: Alianza Editorial*.

Mc Laughlin Mary Ann (1998), "Employability Skills Profile: What are Employers Looking for? Eric Digest, ERIC", Canada.

McCash, P. (2006). We're all career researchers now: breaking open career education and DOTS. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(4), 429-449.

McCash, P. (2008). Career studies handbook: Career development learning in practice. York, United Kingdom: The Higher Education Academy.

Méndiz Noguero, A. (2000). Nuevas formas publicitarias. Patrocinio, product placement, publicidad en Internet. Málaga: Universidad de Málaga-Manuales.

Méndiz-Noguero, A. (2000). Orígenes, evolución y desafíos actuales de la docencia publicitaria en España.

Michelena-Fernández, E., & Cabrera-Monteagudo, N. (2011). Una experiencia en la implementación del sistema de gestión de la calidad de una empresa de servicio. *Ingeniería Industrial*, 32(1).

Mitchell, L. K. (1996). Krumboltz's learning theory of career choice and counseling. D. Brown, L. Brooks, & Associates, Career choice and development (3rd ed., pp. 233-280). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mitrani, A. y otros (1992). Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao: Deusto.

Mitrani, A., Suárez de Puga, I., & Dalziel, M. M. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto.

Mochón, F. (1993). *Economía. Teoría y política* (Vol. 4). McGraw-Hill.

Molero, D. (2000): "Situación sociolaboral de los graduados universitarios, necesidades y demandas de formación. Una propuesta de actuación". En: RUIZ, J., y MEDINA, G. (Eds.): *Orientación Educativa e Intervención*

Montalvo, J. G. (2007). La inserción laboral de los universitarios: Entre el éxito y el desánimo. *Panorama social*, (6), 92-106.

Moreau, M. P., & Leathwood, C. (2006). Graduates' employment and the discourse of employability: a critical analysis. *Journal of Education and Work*, 19(4), 305-324.

Morrison, A. (2014). A class act? Lecturers' views on undergraduates' employability. *British Journal of Sociology of Education*, 35(4), 487-505.

Muñiz, J. (2001). *Teoría Clásica de los Tests*. Madrid: Pirámide.

Nash, R. (1999). Bourdieu, 'habitus', and educational research: Is it all worth the candle?. *British journal of sociology of education*, 20(2), 175-187.

Nilsson, S. (2010). Enhancing individual employability: the perspective of engineering graduates. *Education+ Training*, 52(6/7), 540-551.

Nilsson, S. (2010). On the meaning of higher education in professional practice: the case of physicians and engineers. *Journal of Education and Work*, 23(3), 255-274.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1995). *Teoría psicométrica*. México: Mc Graw Hill.

Núñez-Gómez, P., García-Guardia, M. L., & Hermida-Ayala, L. A. (2012). Tendencias de las relaciones sociales e interpersonales de los nativos digitales y jóvenes en la web 2.0. *Revista latina de comunicación social*, (67).

Orjuela Córdoba, S. P. (2016). *Comunicación Organizacional. Teoría y Estudios*.

Owens, T. J. (1993). Accentuate the positive-and the negative: Rethinking the use of self-esteem, self-deprecation, and self-confidence. *Social Psychology Quarterly*, 288-299.

Parra, F. (2000) *Cuestiones de Economía de la Empresa*.

Parra, F. (2000) *Distribución comercial* Ed: ESIC

Parra, F. (2003): *La universidad transformacional. La medida de su calidad y eficiencia*. Madrid, Biblioteca Nueva.

Pascale, R. (1995). In search of the new employment contract. *Human Resources*, 11(12), 21-26.

Peláez, F. S. (2002). *La empresa en su resultado: el beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas).

Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Pierson, F. C. (1957). New concepts in wage determination.

Pigou A. (1920). *La Economía del Bienestar*.

Pinillos, A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 48.

Piore, Michel. y DOERINGER, Peter. (1985). Mercados internos de trabajo y análisis laboral. 2º edición. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España

Pollard, E., Hirsh, W., Williams, M., Jonathan, B., Marvell, R., Tassinari, A., ... & Ball, C. (2015). Understanding employers' graduate recruitment and selection practices. BIS Research Paper 231.

Pool, L. D., & Qualter, P. (2012). Improving emotional intelligence and emotional self-efficacy through a teaching intervention for university students. *Learning and individual Differences*, 22(3), 306-312.

Psicopedagógica. I Jornadas Andaluzas de Orientación y Psicopedagogía. Publicaciones de la Universidad de Jaén, Jaén.

Puchol, L. (1993). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial.

Purcell, K., Elias, P., Atfield, G., Behle, H., Ellison, R., & Luchinskaya, D. (2013). Transitions into employment, further study and other outcomes: The Futuretrack Stage 4 Report. HECSU and IER, University of Warwick.

Rae, D. (2007). Connecting enterprise and graduate employability: challenges to the higher education culture and curriculum?. *Education+ Training*, 49(8/9), 605-619.

Ramos-Serrano, M. (2007). Comunicación viral y creatividad. *Revista Creatividad y Sociedad*, 11, 202-226.

Retuerto, E. (1997). El nuevo enfoque de las competencias profesionales y el

Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 18(82), 13-45.

Rodriguez, J. (2001): Después de la universidad: los titulados universitarios y el mercado de trabajo. Instituto Nacional de Empleo, Santa Cruz de Tenerife.

Rodríguez, M. L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona: Laertes.

Roe, A. (1972). Psicología de las ocupaciones. Madrid: Marova.

Rogers, A. (2014). The base of the iceberg: Informal learning and its impact on formal and non-formal learning. Verlag Barbara Budrich.

Ross, A. (2005). Access to higher education: Inclusion for the masses? In Higher education and social class (pp. 57-86). Routledge.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.

Rothwell, A., & Charleston, B. (2013). International volunteering: employability, leadership and more. *Education+ Training*, 55(2), 159-173.

Rubio, A. B., & Ayala, W. Z. (2015). Convergencia Digital: Nuevos perfiles profesionales del periodista. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 14(26), 221-240.

RUIZ, J. y MOLERO, D. (2002): "La inserción laboral de los titulados universitarios dentro de un plan global para la mejora

Samanes, B. E. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación educativa*, 20(1), 7-43.

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2006). Economía. Decimoctava edición. *Editorial McGraw Hill*.

Sánchez, F., Sancho, M. R., Botella, P., García, J., Aluja, T., Navarro, J., & Balcazar, J. L. (2008). Competencias profesionales del Grado en Ingeniería Informática. *Actas de las XIV Jornadas de Enseñanza Universitaria de Informática*, Jenui, 123-130.

Saterfiel, T. H., & McLarty, J. R. (1995). *Assessing employability skills*. ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services.

Savage, M. (2015). *Social class in the 21st century*. Penguin UK.

Sayer, A. (1999). *Realism and social science*. Sage.

Schneider, P. et al (1996). Examining the relation between Holland's RIASEC Model and the Interpersonal Circle. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*. 29, 123-133.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.

Serón, A. G. (1999). El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo. *Revista complutense de educación*, 10(1), 335-360.

Serra, A. T. (1972). *La integración europea: idea y realidad*. Tecnos.

Sierra Bravo, R. (1999). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Paraninfo.

Siivonen, P. (2010). From a "Student" to a Lifelong "Consumer" of Education: Constructions of Educability in Adult Students' Narrative Life Histories. *Finnish Educational Research Association*.

Siivonen, P. (2010). Tutkintoja ja itsensä sivistämistä: kertomuksia aikuislukioista. *Aikuiskasvatus* 30 (2010): 3.

Silva Robles, C., Jiménez-Marín, G., & Elías Zambrano, R. (2012). De la sociedad de la información a la sociedad digital. Web 2.0 y redes sociales en el panorama mediático actual. *Revista F@ ro*, 15, pp. 14.

Skeggs, B. (1997). Formations of class & gender: Becoming respectable (Vol. 51). Sage.

Smith, A. (1994). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones; versión en español del Fondo de Cultura Económica.

Smith, J., McKnight, A., & Naylor, R. (2000). Graduate employability: policy and performance in higher education in the UK. *The Economic Journal*, 110(464), 382-411.

Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in Economics* (pp. 281-306). Academic Press.

Spencer, L. M. y otros (1992). Competency Assessment Methods; History and state of the art. Boston: Hay/McBer Research Press.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993), Competence at work. Models for superior performance. Nueva York: Wiley & Sons

Strawn, J. (1998). Beyond Job Search or Basic Education: Rethinking the Role of Skills in Welfare Reform.

Strong, E. (1951). Vocational interests 18 years after college. Minneapolis: University of Minnesota.

Teichler, U. (2003): "Aspectos metodológicos de las encuestas a graduados universitarios". En: VIDAL, J. (coord.): Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios. Consejo de Coordinación Universitaria. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Salamanca, pp. 15-30.

Tetreau, B. & Trahan, M. (1986). Test Visuel d'Interets Tetreau-Trahan. Manuel d'usage. Montreal: SECOROP.

Tholen, G. (2015). What can research into graduate employability tell us about agency and structure?. *British Journal of Sociology of Education*, 36(5), 766-784.

Thurow, L. (1996). El futuro del capitalismo. Como la economía de hoy determina el mundo del mañana.

Thurow, L. C., & Lucas, R. (2017). The American distribution of income: a structural problem. In *Social Policy and Public Policy*(pp. 77-88). Routledge.

Tirado, L. J., Estrada, J., Ortiz, R., Solano, H., Alfonso, D., Restrepo, G., ... & Ortiz, D. (2014). Competencias profesionales: una estrategia para el desempeño exitoso de los ingenieros industriales. *Revista Facultad de Ingeniería*, (40), 123-139.

Tomlinson, M. (2008). 'The degree is not enough': students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British journal of sociology of education*, 29(1), 49-61.

Tomlinson, M. (2010). Investing in the self: structure, agency and identity in graduates' employability. *Education, Knowledge & Economy*, 4(2), 73-88.

Tomlinson, M. (2014). Exploring the impacts of policy changes on student approaches and attitudes to learning in contemporary higher education: implications for student learning engagement. Higher Education Academy.

Torres, J. C. C., Ramos, E. C., López, J. E. L., & Sabatés, J. C. C. (2017). Metodología del diseño curricular basado en competencias profesionales. *Epistemia*, 1(1).

Usher, R., & Edwards, R. (2007). Lifelong learning-signs, discourses, practices (Vol. 8). Springer Science & Business Media.

Välimaa, J. (2012). The relationship between Finnish higher education and higher education research. *Higher education research in Finland*, 27.

Watkins Jr, C. E., Campbell, V. L., & Nieberding, R. (1994). The practice of vocational assessment by counseling psychologists. *The Counseling Psychologist*, 22(1), 115-128.

Xiang, B., & Shen, W. (2009). International student migration and social stratification in China. *International Journal of Educational Development*, 29(5), 513-522.

Yañiz & Villardon, L. (2006). Planificar desde la competencia para promover el aprendizaje.

Yorke, M. (2004). Employability in the undergraduate curriculum: Some student perspectives. *European journal of education*, 39(4), 409-427.

Yorke, M., & Knight, P. (2006). Embedding employability into the curriculum (Vol. 3). York: Higher Education Academy.

WEBGRAFÍA

- Comisión Europea. (2016). *Trabajar y estudiar en la UE. Prácticas profesionales en las Instituciones Europeas*. Desde: http://ec.Europa.eu/spain/trabajar-y-estudiar-en-la-ue/practicas-profesionales-en-las-instituciones-Europeas/index_es.htm
- Gobierno de España. (2016). *Períodos de prácticas en Instituciones UE para estudiantes y titulados universitarios*. Desde: <http://www.exteriores.gob.es/representacionespermanentes/espanaue/es/trabajarenue/paginas/practicas/per%C3%ADodos-de-pr%C3%A1cticas-en-instituciones-ue-para-estudiantes-y-titulados-universitarios.aspx>
- Parlamento Europeo (2016). *Prácticas en el Parlamento Europeo*. Desde: <http://www.Europarl.Europa.eu/atyourservice/es/20150201PVL00047/Periodos-de-pr%C3%A1cticas>
- El Confidencial. (2016). *¿Qué carreras tienen las mayores tasas de empleo?* Desde: http://www.elconfidencial.com/espana/2016-01-03/buscador-titulaciones-insercion-estudiantes-laboral-universitarios_1129240/
- Gobierno de España. (2016). *Estas son las prácticas remuneradas que puedes hacer fuera de España (EL PAÍS)*. Desde: <http://www.becasargo.es/estas-son-las-practicas-remuneradas-que-puedes-hacer-fuera-de-espana-el-pais/>
- El Mundo. (2012). *¿Qué es la tasa Tobin?*. Desde: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/28/economia/1327774109.html>
- El Huffington Post (2015). *Las carreras con más salida y casi el 100% de tasa de empleo (gráficos)*. Desde: http://www.huffingtonpost.es/2015/12/22/carreras-mas-trabajo-mas-salidas_n_8861806.html
- El Confidencial. (2012). *España vista por un licenciado en ADE, superdotado... y en paro*. Desde: http://www.elconfidencial.com/sociedad/2012-06-09/espana-vista-por-un-licenciado-en-ade-superdotado-y-en-paro_252262/

- ABC. (2012). Jóvenes, sobradamente preparados, y sin empleo. Desde: <http://www.abc.es/20120307/economia/abci-paro-juvenil-201203061018.html>
- USAL (Universidad de Salamanca). *Cómo ser competente. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral*. Desde: <https://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf>
- URV. Educa web. *Claves para desarrollar la carrera profesional*. Desde: <http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/ocupacio-urv/orientacio-professional/edu-desarrollar-carrera-profesional-final.pdf>
- Entrepreneur.(2014). *30 tips para contratar a los mejores*. Desde: <https://www.entrepreneur.com/article/267015>
- Europapress. *Bill Gates apuesta por la contratación basada en habilidades y no en títulos*. Desde: <http://www.Europapress.es/portaltic/sector/noticia-bill-gates-apuesta-contratacion-basada-habilidades-no-titulos-20130806130315.html>
- Marketing en el siglo XXI. (2016). *Concepto de investigación de mercados*. Desde: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- 20 minutos. (2016). *Empleo: estos son los perfiles profesionales más demandados en España en 2016*. Desde: <http://www.20minutos.es/noticia/2715656/0/perfiles-profesionales/mas-demandados-espana/2016-adecco/>



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA